

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:
Pavla Mahrová

2007

Děkuji Ing. Růženě Krninské, CSc. Za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, uvedených v seznamu literatury.

.....
Pavla Mahrová

OBSAH

strana

1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
2.1. Vývojové tendence v řízení lidských zdrojů	7
2.1.1. Globalizace	7
2.1.2. Vývojová stadia v personalistice	8
2.1.3. Znalostní ekonomika	9
2.1.4. Lidský potenciál	10
2.1.5. Nároky na osobnost manažera v dnešní době	11
2.1.5.1. Kvalifikační profil manažera	12
2.1.6. Vzdělání	13
2.1.6.1. Metody vzdělávání	14
2.2. Osobnost manažera	14
2.2.1. Vnitřní vlivy působící na osobnost manažera	15
2.2.1.1. Temperament	15
2.2.1.2. Schopnosti	16
2.2.1.3. Postoje	17
2.2.1.4. Motivy	18
2.2.1.4.1. Potřeby	18
2.2.2. Vnější vlivy působící na osobnost manažera	18
2.2.2.1. Ovlivňující skupiny	19
2.2.2.1.1. Rodina	19
2.2.2.1.2. Pracovní kolektiv	19
2.2.3. Osobní kvalita	20
2.2.3.1. Osobnostní rozvoj	21
2.2.4. Podniková etika	21
2.2.5. Podniková kultura	23
2.2.5.1. Corporate identity	24

3. METODIKA	25
3.1. Obsah a cíl práce	25
3.2. Vymezení zkoumaného souboru	25
3.3. Sběr dat	26
3.3.1. Používaná technika sběru dat	26
3.3.2. Pracovní postup při sběru dat	27
3.4. Zpracování dat	27
4. VÝSLEDKY	28
4.1. Identifikace zkoumaného souboru	29
4.2. Výsledky získané z „Dotazníku na rozvoj manažera“	33
5. DISKUSE	54
6. ZÁVĚR	58
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	61
8. PŘÍLOHY	63

1. ÚVOD

V současné době je nezbytné, aby se manažeři zaměřili na lidský potenciál, pokud chtějí docílit vyšší produktivity práce, a proto je velmi důležité nezabývat se jen tradiční personalistikou, ale zaměřit svou pozornost na novější a propracovanější řízení lidských zdrojů. S příchodem současného řízení lidských zdrojů se za největší a nejvýznamnější kapitál považuje ten lidský.

Řízením lidských zdrojů se míní proces dosahování podnikových cílů, pomocí optimálního využívání lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů je spojeno, s rozvíjením potenciálu lidí a se zvyšováním jeho kvality. Podniky v současnosti stále hledají nové zdroje a způsoby rozvíjení, vzdělávání a využívání lidských zdrojů. Je to nutné a prospěšné pro co největší prosperitu firem. Nejvyšší potřebou člověka je seberealizace a vlastní seberozvoj za pomoci vzdělávání vede k uspokojení této potřeby. Význam rozvoje a vzdělání roste v souvislosti s potřebami podniků i jednotlivých pracovníků. V současnosti je pro podniky nejdůležitější rozvoj jejich manažerů. Dnešní podniky při výběru manažerů dávají přednost těm manažerům, kteří mají odpovídající profesní kvalifikaci, ale zároveň dokáží pružně reagovat na nové příležitosti a situace, dokáží se vyrovnávat se změnami, které mohou nastat a v neposlední řadě oplývají zdravým sebevědomím, příjemně komunikují a mají velkou schopnost porozumění pro své spolupracovníky. Největší přínos pro podniky představují tací manažeři a vedoucí pracovníci, kteří dokáží efektivně motivovat své spolupracovníky, využívat jejich možnosti a také jsou schopni na úkolech spolupracovat spolu s nimi. Dále jsou žádaní také manažeři schopní vytvořit pracovní atmosféru, ve které se zaměstnanci cítí dobře a příjemně a vzájemně se respektují a projevují si úctu.

V praxi bohužel je stále samozřejmostí, že i dnes mnoho podniků nemá potřebu ani snahu rozvíjet lidské schopnosti a na své zaměstnance se stále dívá jen jako na stroje, u kterých je nejdůležitější pracovní výkon, který má být co nejvyšší. Tento přístup je ale zastaralý a rozhodně dnes už není správný. Pracovníci zaměstnaní v takovýchto podnicích nemají žádnou motivaci k tomu, aby pracovali kvalitněji a využívali schopnosti, které mají. Výsledkem bývá velká fluktuace pracovníků, což rozhodně nevede ke zkvalitnění služeb pro konečného spotřebitele.

Cestou jak dosáhnout požadované prosperity firmy a zároveň spokojenosti svých vlastních zaměstnanců, je právě snaha o rozvoj lidského kapitálu a cílem je specifikace nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Vývojové tendence v řízení lidských zdrojů

Lidé představují ve vyspělých státech nejcennější kapitál firmy, protože není problémem vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale je mnohem obtížnější a složitější obstarat si skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (*Krninská, 2002*).

2.1.1. Globalizace

Globalizaci lze v dnešní době chápat jako současný vývojový trend a proces, který se objevuje v různých patrech našeho dnešního světa a dalo by se říci, že zasahuje vlastně do všech pracovních odvětví, ekonomických aktivit, do národohospodářských sfér a do celé lidské civilizace. Globalizace má za základnu nové technické, technologické a vědecké poznatky, které se promítají do našich životů a je zatím spojována většinou s ekonomickým hlediskem a problematikou. Světová ekonomika na konci 20. a na začátku 21. století vstoupila do dalšího vývojového stadia tržního hospodářství. Otevřely se nové trhy, díky novým technologiím se velmi zrychlila doprava a přeprava surovin a zboží po celém světě a tím i se i prudce snížil čas potřebný pro výrobu. Hlavní rozvoj zaznamenala informatika, bez které se dnes neobejde jediný člověk na této planetě. Díky rozvoji počítačových sítí a propojení celého světa Internetem se umožnil rychlý přesun peněžních prostředků z podniku do podniku, z města do města, nebo z jednoho kontinentu na druhý. Toky zboží, surovin a peněz vytvořily jeden velký globální trh. Kapitál, zboží a služby se tedy pohybují bez zábran na globální úrovni. V konkurenci firem jsou úspěšnější monopoly, které jsou nadnárodní a které dokáží naplno využít možností jednotného trhu ke zvýšení svých zisků (*Krninská, 2005*). Následné využívání jejich zisku však jde ruku v ruce s narušováním pravidel ochrany přírody i atmosféry planety a je současně v rozporu s ekonomickým růstem v rámci trvale udržitelného rozvoje. Stále a stále dochází k čerpání neobnovitelných přírodních zdrojů a ničení vzácných ekosystémů našeho světa, místo aby tyto nadnárodní korporace věnovaly části, byť nepatrné, právě do ochrany životního prostředí a nažily se ho tak zachovat i pro další generace. Díky globalizaci se stále více prohlubují rozdíly mezi bohatými a chudými zeměmi, protože právě ve velkých vyspělých státech sídlí nadnárodní společnosti, zatímco například v Africe lidé trpí hlady a důsledkem toho umírají. Dle toho

můžeme názorně vidět, že globalizace není zdaleka prospěšná všem, v tomto případě naopak škodí, což vyvolává u odborníků velké obavy ze sociální nestability ve světě.

Jsou dvě možnosti jak může vývoj globalizace celé planety dopadnout. Buď bude znamenat katastrofu pro lidstvo, anebo bude prospěšná pro další rozvoj. *Armstrong* (1999) odhaluje, že v procesu globalizace vzrůstá význam lidského potenciálu, který se nyní zabývá neindustriálními činnostmi, zatímco dříve byli lidé využíváni spíše jen jako pracovní síla, či dokonce jako „stroje“ a tím vzrůstá i význam řízení a rozvoje lidských zdrojů. Řízením lidských zdrojů bylo nahrazeno již zastaralé personální řízení ve kterém nebyl tolik vyzdvihován lidský faktor. Pokud budeme chtít v globalizaci obstát, bude to znamenat, že se musíme zaměřit na mnohem větší rozvoj lidského potenciálu a rozvoj osobnosti každého člověka individuálně, jediné tak můžeme dosáhnout efektivnějšího využití lidského kapitálu a spokojenosti jak na straně zaměstnavatelů, tak i na straně zaměstnanců. Pro některé představitele států, zastávající vysoké politické funkce, představuje právě nyní největší a nejdůležitější úkol vytvoření nadnárodní politické instituce, která by upravovala projevy globalizace a snažila se zmírňovat její dopady a měla by též regulační funkci v globální ekonomice, aby se začaly zmenšovat, dnes již propastné, rozdíly mezi chudými a bohatými zeměmi, tím že by byla zajištěna globální solidarita bohatších s chudými.

2.1.2. Vývojová stádia v personalistice

V dnešním 21. století díky globalizaci a neustálým změnám je člověk nucen využívat nových tvůrčích přístupů k jejich zvládnutí. Stoupající důležitost tvůrčího lidského faktoru se stává v globalizované společnosti téměř nezbytnou. Lidský faktor a práce s ním procházela vývojem a zde jsou zmíněná některá vývojová stádia uvedená v *Krninská* (2002):

1. Personální administrativa (tzn. správa personální agendy a personálních činností) – historicky nejstarší typ personálního řízení, který v tomto pojetí převládal ve světě v řízení podniků a firem do 60. let 20. století, i když v současnosti má v podnicích stále své místo, ale dnes již zastává jen statistickou a evidenční funkci jako servisní službu pro řídicí orgány. Z toho titulu plní personální administrativa pouze pasivní roli v řízení podniku, personální útvary zabezpečují a nesou zodpovědnost za administrativní agendu, tzn. že evidují vstupy nových a zároveň výstupy starých zaměstnanců, sledují zákonem stanovenou evidenci zaměstnanosti z hlediska počtu zaměstnanců, kvalifikace nových i stávajících pracovních sil.

2. Personální řízení – objevuje se od 60.let 20. století především u velkých podniků s rozsáhlou organizační strukturou. Vychází z uznání aktivní role personální práce. je založena na tom,že vybraný, zformovaný, organizovaný a dobře motivovaný kolektiv může plnit funkci

pro zabezpečení prosperity firmy. Toto personální řízení již závisí na práci specialistů, kteří se stávají součástí vedení podniku. Personální řízení se soustřeďuje na vnitroorganizační problémy zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou, má povahu operativního řízení a důraz je kladen na profesní školení a vzdělávání zaměstnanců.

3. Řízení lidských zdrojů – objevuje se v 80. letech 20. století ve vyspělých západních zemích (u nás až později). Personální práce v řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení firmy a koncentruje se na otázky strategického charakteru. V této etapě plní personální útvar všechny předešlé činnosti a zároveň si ještě navíc přibírá činnosti vyplývající ze spoluodpovědnosti za řízení celé organizace. Ředitel tohoto oddělení řízení lidských zdrojů je již členem užšího vedení podniku.

4. Řízení intelektuálního kapitálu – nazývané též rozvoj intelektuálního kapitálu je záležitostí posledních 10, maximálně 15 let. Realita západního světa s nadnárodními globalizovanými firmami akceptovala, že lidský intelektuální kapitál je základním strategickým faktorem, který vlastní každá organizace a pro tu danou organizaci (podnik) je unikátní a jedinečný. U těchto firem převažují investice do nehmotného majetku, jako je vzdělávání, výzkum a vývoj a rozvoj lidského potenciálu, rozvoje pracovních kompetencí, softwaru, Internetu a mnohých dalších. Další vývoj těchto firem spočívá v tom, že se mění na tzv. learning organisations („učící se organizace“).

2.1.3. Znalostní ekonomika

Znalostní ekonomika, neboli tzv. knowledge economy se zrodila na přelomu 20. a 21. století, kdy už není kladen tak velký důraz na výrobu a kapitál, ale začíná se rozvíjet nový klíčový ekonomický faktor a tím je rozvoj řízení lidských zdrojů. Klasické řízení lidských zdrojů se bude orientovat na rozvíjení lidského kapitálu, protože znalostní ekonomika akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací (Hron, 2000).

V této nové znalostní ekonomice má konkurenční výhodu ta firma, která zvládne urychlit svůj růst a jejíž management dokáže efektivně podporovat znalosti svých zaměstnanců a nadále je rozvíjet a zlepšovat, dávat jim dostatečný prostor pro vlastní nápady a jejich realizaci. Půjde ale nejen o zvyšování vzdělanosti, ale i o průběžné zvyšování flexibility a adaptability člověka, jeho iniciativy a tvořivosti. *Sveiby in Hron (2000)* popisuje koncepci intelektuálního kapitálu firmy. Tato koncepce podtrhuje význam znalostí, dovedností a zkušeností lidského kapitálu a vymezuje tzv. znalostní aktiva. Znalostí aktiva jsou popsány (Hron, 2000) ve třech oblastech:

1. kompetence a schopnosti,

2. interní struktura – ta se zabývá otázkou patentů, modelů, počítačových a administrativních systémů,

3. externí struktura – ta se zabývá obchodními značkami, vztahy se zákazníky, pověstí na veřejnosti a vztahy s dodavateli.

Pojem intelektuální kapitál se dnes definuje jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství.

Většina analytiků se shoduje na takovémto členění intelektuálního kapitálu:

1. Lidský kapitál - kompetence : znalosti, dovednosti, zkušenosti, hodnoty...

- přístupy: k práci a k cílům organizace, ke spolupracovníkům, k řešení konfliktů, motivace, etika....

- intelektuální agilita: tvořivost, flexibilita, nápaditost, originalita

2. Strukturální kapitál – know-how: patenty, publikace, copyright...

- kvalita procesů organizace: efektivnost dílčích procesů, efektivnost organizačních procesů a organizační struktury, kvalita organizační kultury...

- rozvojový potenciál: plánované a dosud nerealizované investice, plánované vzdělávací programy, výzkumné programy, kvalita útvarů výzkumu a vývoje

3. Zákaznický/ vztahový kapitál – vztahy se zákazníky: loajalita zákazníků, věrnost firemní značce, smluvní podmínky

- vztahy s dodavateli: korektnost, snaha o oboustranné výhody, smluvní podmínky....

- vztahy s partnery: korektnost, vytváření aliancí

2.1.4. Lidský potenciál

Pracovní proces v současnosti klade zvýšené nároky na kulturu člověka, jeho rozvoj a stále více záleží na tom, jak člověk uvažuje, jaké má tvořivé myšlenky a jak je zhodnocuje. V současné době je kladen stále větší důraz na lidský potenciál člověka. Lidský potenciál se skládá z několika vrstev :

▪ potenciál zdraví – představuje zdatnost a odolnost člověka

- zdatnost – prezentuje jí souhrn psychických i fyzických předpokladů,

- odolnost – prezentuje schopnost odolávat zvýšeným nárokům a tlakům, schopnost udržet si psychickou i fyzickou rovnováhu a lépe se přizpůsobit změnám;

▪ dovednostní a poznatkový – je prezentovaný vědomostmi, zkušenostmi, zručností i dalšími poznatky nezbytnými k realizaci lidských činností , včetně připravenosti ji vhodně uplatnit;

- hodnotově orientační – založen na schopnosti přikládat nějaký význam všemu, co se děje kolem nás. Představuje sklony a rozhodování jedince věnovat se pouze těm činnostem, které jsou v souladu s vnitřně přijatou stupnicí hodnot;
- tvořivý potenciál – představuje dispozice k samostatné tvorbě nových skutečností a také představuje schopnost tuto tvorbu v maximální míře uplatnit (kreativita);
- individuálně integrativní a regulační – schopnost ovlivnit běh vlastního života tak, aby člověk efektivně a vyváženě kultivoval a uplatňoval celý svůj potenciál až k následné seberealizaci.

2.1.5. Nároky na osobnost manažera v dnešní době

V dnešní době už přestává být u požadavků na manažera kladen důraz jen na výši dosaženého vzdělání, ale začíná se za důležitější vlastnost považovat tvořivost, přizpůsobivost a schopnost vést pracovní tým.

Mezi nároky na osobnost manažera v dnešní době a v řízení lidských zdrojů jsou z obecného hlediska hlavně schopnost odolávat stresu a stresovému prostředí a zároveň psychické a fyzické zátěži, k tomu přispívá samozřejmě i dobrý zdravotní stav. Další znakem je schopnost osvojit si systémové myšlení a tvoření takových operací, jako je analýza, komparace, dedukce, anebo syntéza údajů, tzn. schopnost vidět věci v souvislostech, dále je potřeba již zmíněné tvořivé myšlení – schopnost vymýšlet nové věci, kreativita – schopnost ty nové vymyšlené věci také zrealizovat a jako poslední intuice – schopnost předvídat, jaké důsledky budou mít činy, které vykoná a jejich budoucí vývoj.

Podle *Višňovský in Višňovský – Nagyová – Šajbirodová* (2000) jsou nároky na osobnost manažera takovéto:

Konstruktivnost – je považována za hlavní nosnou vlastnost, zvláště ve vedení týmu.

Loajálnost – musí být vždy a vůči každému, bez ohledu na to, jaké má pracovní zařazení.

Tvořivost – spojená s divergentním myšlením, tzn. pro daný problém existuje více než jedno řešení, ale několik.

Velkorysost – jedna z velkých předností manažera, s tím je také schopnost manažera poznat komu velkorysost může poskytovat, kdo mu jí bude oplácet a zda z toho manažer bude mít nějaký užitek.

Postojová otevřenost – manažer má být silná a přesvědčivá osobnost, schopná se prosadit vystupováním a jednáním tak, aby dávala druhým pocit jistoty a která je jím samotným prostoupená a vyvěrá z jeho vnitřku přirozeně, nikoliv naučeně.

Disciplína cti – schopnost dostát svému slovu a povinnosti a být čestný.

Absolutní statečnost – vedoucí až ke schopnosti vyslovit tyto tři věty : „Nevím“ – toto je přijatelnější, nežli říkat „Vím všechno“, dále „Potřebuji pomoc“ – nikoho o nic nežádat je nepřirozené, naopak žádostí se více manažer přiblíží lidem, a nakonec „Zmýlil jsem se“ – toto je sice pro každého člověka těžké říci, ale nikdo není neomylný a proto je to důležité umět si přiznat.

Všeobecné povědomí o nárocích na manažera v dnešním řízení lidských zdrojů je takové, že by manažer měl splňovat tyto podmínky:

- znalost marketingu a orientace na zákazníka,
- etika manažerského chování a schopnost eticky jednat,
- příjemné vystupování a působení na veřejnost,
- umění jednat s lidmi a řešit vzniklé konflikty,
- umění co nejlépe využívat získané informace a pracovat s nimi,
- orientace a pochopení globálních jevů,
- inteligence a dostačující vzdělání,
- pružnost a schopnost rychle se přizpůsobovat změnám,
- dobrá morální pověst,
- spolehlivost a samostatnost.

Toto byl výčet některých důležitých a stěžejních vlastností a schopností, kterými by měl kvalitní manažer oplývat.

2.1.5.1. Kvalifikační profil manažera

Je podstatný rozdíl v požadavcích na kvalifikační profil manažera, pokud se daný manažer zabývá řízením lidí na jednom pododdělení v podniku, kde na nižším stupni managementu je důležitější požadavek na loajalitu, sílu prosadit se, řídicí kvality, korektnost a znalost profesního oboru a manažerem zabývajícím se řízením společnosti s mnoha zaměstnanci. Tam totiž na vyšším stupni managementu se může stát, že některé z těchto požadavků již zanikají, jako méně důležité a vznikají nové jako je všeobecný přehled, někdy i mezinárodní zkušenosti, způsob jednání s lidmi a vystupování a mnohé další.

Višňovský in Višňovský – Nagyová – Šajbidorová (2000) popisuje kvalifikační profil manažera jako zvládání dvou hlavních profesí :

- organizační a technická stránka řízení,
- vedení lidí.

Model současných požadavků na kvalifikaci manažera a jeho kvalifikační profil :

- vysoká odborná úroveň, spolehlivost, zodpovědnost, pracovní samostatnost, tvořivost, podnikavost, sebemotivace a profesionalita;
- metodické zvládnutí řízení spojené s důkladnou znalostí konkrétních metod, které umožňují praktické využití poznatků pro řízení a vedení lidí;
- schopnost manažera správně se orientovat v sociálních situacích a souvislých sociálních jevech;
- schopnost vést pracovní tým, nebo týmy a vytvářet klima tvořivé a efektivní práce.

Pokud mají být řídicí činnosti efektivně uplatněny musí být kvalifikační profil manažera v souladu s :

- řídicí úlohou a jejích charakterem a složitostí,
- situací v řízení podniku, zejména situaci kolem vedených pracovních týmů,
- vnějšími podmínkami ve kterých je řídicí činnost uskutečňována.

2.1.6. Vzdělávání

V současné době se věnuje pozornost zdokonalování chování, motivaci a ne pouze získávání různých technických dovedností. Vzdělávání manažerů musí být spíše aktivní než pasivní. Vzdělávání v podobě zvyšování kvalifikace manažera může zahrnovat účasti na kurzech, zaměřujících se na přípravu manažerů (jazykové kurzy, kurzy vedení lidí a pracovních týmů, komunikační kurzy....atd.), ale může zahrnovat i zahraniční stáže.

Řídicí pracovníci bez předchozí přípravy si musí doplňovat svou kvalifikaci mnohem více a daleko větší hloubce, např.: marketing, organizační rozvoj, vnitropodnikové řízení...atd.

2.1.6.1. Metody vzdělávání

1. Metody používané na pracovišti:

- koučování, mentoring, asistování, pracovní porady, instruktáž při výkonu práce.

2. Metody používané mimo pracoviště:

- demonstrování, případové studie, hraní rolí, přednáška.

Vzdělávání se může dělit i dle dalších hledisek:

- krátkodobé, nebo dlouhodobé,
- domácí, nebo zahraniční vzdělávání.

Charakteristika nejvíce používaných metod vzdělávání:

- Koučování - zkušený senior pomáhá mladému manažerovi pomocí poskytování rad k problémům řízení, obchodu a chování.

- Demonstrace – kvalifikovaná osoba provádí práci a ukazuje ostatním, jak mají řešit určenou úlohu.
- Diskuse – skupina 5-12 osob si vyměňuje poměrně nestrukturované myšlenky a názory, zaměřené na postoje a hodnoty.
- Brainstorming – forma diskuse, ve které se klade důraz na tvůrčí myšlení spíše než na praktickou analýzu.
- Případové studie – písemná, nebo ústní prezentace nějakého případu, události, skutečné, nebo pomyslné situace v malé skupině k identifikaci analýze problému a k jeho řešení.
- Přednáška – jednosměrná formální řeč přednášená posluchačům, podávající informace a fakta, po přednesení mohou následovat dotazy a diskuse.
- Hraní rolí – spontánní dramatizace problému, následovaná diskusí ve skupině.

2.2. Osobnost manažera

Osobnost je nejčastěji charakterizována jako celek duševního života člověka. Dnes již však existuje mnoho různých definic osobnosti. Přesto se všichni v jednom shodují: největším znakem osobnosti člověka a tím i manažera je její jedinečnost, výlučnost a odlišnost od ostatních jiných osobností (Hartl, 1993).

Není snadné specifikovat, jaké konkrétní osobnostní charakteristiky by měli manažeři mít, jaká např. úroveň osobní kvality je ještě přijatelná a která již ne. Dosti záleží i na konkrétních vnějších podmínkách ve kterých se vyskytují a pracují. U řídicích pracovníků (manažerů) se stále častěji prosazuje jako mnohem důležitější emocionální, resp. sociální inteligence. Jde o schopnost dobře zvládat nejen intelektuální, ale i zcela praktické aspekty života. Nadprůměrná výše intelektu tomu však může leckdy dosti bránit.

2.2.1. Vnitřní vlivy působící na osobnost manažera

Do vnitřních vlivů působících na osobnost manažera zařazujeme temperament, schopnosti, postoje a motivy.

2.2.1.1. Temperament

Temperament bývá vymezován jako osobnostní dispozice k emocionálním (citovým) reakcím, jako relativní konstanta individuálního zabarvení a formy prožívání i osobního

reagování a pohybu, jako dynamický aspekt osobnosti (Nakonečný, 1995). Temperament se úže spojuje s činnostmi nervové soustavy, nebo široce se způsobem, jakým probíhají akce jedince.

Dle Bedrnová - Nový (1998) jsou základními znaky temperamentu vlastnosti osobnosti :

- *celkové převažující citové ladění*, projevuje se převahou spíše pozitivních, nebo spíše negativních emocí a citů, eventuálně jejich relativní vyvážeností,
- *vzrušivost*, projevuje se jako míra snadnosti (nesnadnosti) vzniku duševních procesů,
- *odolnost*, míra ovlivnitelnosti probíhajících duševních procesů či aktuálních stavů působením nových vlivů,
- *celkové zaměření*, převaha zaměření duševní činnosti (pozornosti) na prožívání vnějšího prostředí.

Důležitým projevem temperamentu je tempo a rychlost průběhu psychických procesů, naše přístupnost dojmům a impulsivnost. Již od starověku se rozlišují čtyři hlavní typy temperamentu osobnosti: cholerik, melancholik, sangvinik a flegmatik. Pro určení těchto typů temperamentu jsou nutné další charakteristiky osobnosti a to: extrovert, introvert, psychicky labilní a psychicky stabilní osobnost.

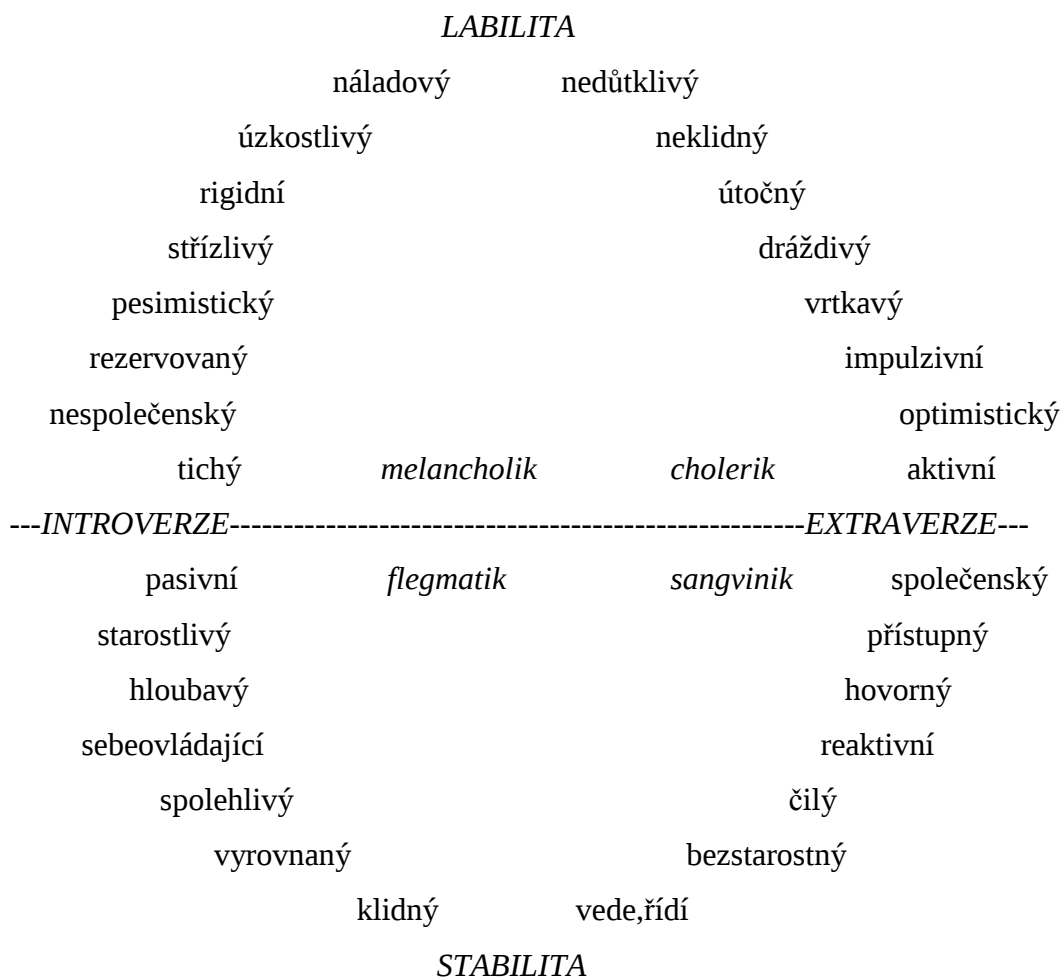
Cholerik – silná přístupnost dojmů a velká impulsivnost.

Melancholik – silná přístupnost dojmů a malá impulsivnost.

Flegmatik – slabá přístupnost dojmů a malá impulsivnost.

Sangvinik – Slabá přístupnost dojmů a silná impulsivnost.

Psychologický obsah temperamentů je uveden v následujícím schématu:



2.2.1.2. Schopnosti

Schopnostmi jsou nazývány psychofyzické dispozice k výkonu. *Meili in Nakonečný* (1995) nazývá schopnosti jako úhrn psychických podmínek, které jsou nutné k vykonání určité činnosti. Schopnosti jsou obvykle chápány jako naučené získané dispozice oproti nadání, které je považováno za vrozené a proto se také někdy říká, že schopnost je zkušeností rozvinuté nadání.

Lze je rozlišit na schopnosti obecné, které se uplatňují v celé škále nejrozličnějších činností a schopnosti speciální, které lze uplatnit jen v jedné konkrétní činnosti (např. hra na hudební nástroj). Jiné kritérium umožňuje dělení na schopnosti pohybové, tzv. motorické, schopnosti smyslové, tzv. senzorické a schopnosti rozumové, tzv. kognitivní, intelektové.

Podle *Bedrnová – Nový* (1998) hrají roli i další pojmy v návaznosti na osobnostní strukturu, jejíž rozbor dokáže odpovědět na otázku: „Co člověk umí?“. Uvedené vymezení je třeba chápat jen jako jedna z možných alternativ, jelikož nejsou jednotné:

- *vědomosti* – osvojené soubory představ a pojmů,
- *dovednosti* – schopnosti praktické aplikace vědomostí,

- *zručnost* – dispozice k manuálním činnostem v oblastech jemné motoriky, hlavně pohyby prstů a rukou,
- *obratnost* – dispozice v oblasti hrubé motoriky, pohybům celého těla,
- *vlohy* – vrozené předpoklady k určité činnosti a k rozvoji určitých schopností,
- *nadání* – soubor velmi příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti,
- *talent* – soubor výrazných dovedností jedince,
- *způsobilost* – soubor schopností, dovedností, zručnosti i obratnosti, nezbytných pro výkon nějaké konkrétní profesní činnosti.

2.2.1.3. Postoje

Postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních či negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendenci jednat pro, nebo proti vzhledem ke společenským objektům (*Bedrnová, Nový, 1998*). Vztah k hodnotám tvoří obsah postojů, a tak pojem postoje může být vymezen jako hodnotící vztah a předmětem postoje může být cokoliv.

Z hlediska subjektivity jsou rozlišovány centrální postoje, to jsou ty které se týkají významných objektů v našem okolí jako je rodina, zaměstnání a volný čas a okrajové postoje do kterých patří např. zahraniční politika Rakouska, oblastní přebor v házené atd. tentýž objekt však může u různých lidí být předmětem různých a někdy i naprosto opačných postojů. Každý jedinec má svůj vlastní systém postojů, ve kterém jsou tyto postoje uspořádány do určitých vazeb a zobecněný systém těchto postojů se nazývá vlastní osobní ideologie, tzn. subjektivní pojetí a hodnocení života a světa a jeho různých aspektů. Pokud jedinec dostane nějaký určitý úkol, jedná při jeho plnění dle vlastního systému postojů (co je pro něj důležitější, to udělá dříve), podle toho, co má pro něj subjektivnější význam.

Postoje u jednoho určitého jedince se mohou v průběhu života měnit a také se to děje. Máme jiné postoje na základní škole a na vysoké už mohou být zcela jiné, mnohem vyzrálejší a rozumnější, ale oproti tomu u některých lidí určité zásadní postoje přetrvávají od útlého dětství až do stáří (např. rasová nesnášenlivost).

2.2.1.4. Motivy

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Na chování člověka působí celý soubor motivů a jeho znalost pomáhá pochopit chování a jednání jedince. Motivy určují směr a chování jedince, mohou se také nazývat cíli chování daného jedince. Odlišují se různé formy a druhy motivů, formy jsou vyjádřeny např. jako potřeby, zájmy, ideály a druhy motivů ukazují na to, čeho má být dosaženo. Jsou to cíle fyziologické – vyjadřující biologické potřeby organismu jako je hlad, žízeň, potřeba sexu, a cíle sociogenní – vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti, např. potřeba pracovat, shlukovat se s přáteli...atd.

2.2.1.4.1. Potřeby

Pojem potřeby vyjadřuje základní formu motivu, a to ve smyslu nějakého deficitu (nedostatku) v biologické či sociální dimenzi. Cílem je uspokojování těchto potřeb a je to chápáno jako podmínka udržování dobrého psychického i fyzického zdraví člověka. Potřeby jsou dle *Maslow in Nakonečný* (1995) uspořádány dle hierarchie z hlediska naléhavosti.

Maslow vytvořil pyramidu potřeb :



2.2.2. Vnější vlivy působící na osobnost manažera

Do vnějších vlivů ovlivňujících osobnost manažera zařazujeme všechny okolní vlivy, které působí na osobnost každého jednoho člověka. Mohou to být různé skupiny a svazy, ve kterých je členem, nebo okruh přátel. Já zde zmiňuji Ovlivňující skupiny – a z nich rodinu a pracovní kolektiv.

2.2.2.1. Ovlivňující skupiny

Příslušnosti k určitým skupinám během života se stává jednou ze základních determinant vývoje jedince. Skupiny mohou být rodinné, pracovní, přátelské a mnohé jiné, ale po celý život je člověk členem některé z těchto (a většinou několika z těchto) skupin, které ho ovlivňují v jeho rozhodování a on ovlivňuje je. Skupiny se mohou dělit na primární a sekundární a formální a neformální (Hudečková, 1995) .

Primární – malé skupinky propojené osobním a důvěrným kontaktem (rodina).

Sekundární – omezená doba trvání, bez silnějších vztahů (třída, pracovní skupina).

Formální – závazná forma ohraničená určitými pravidly (stanovy, odbory...).

Neformální – nezávazná forma mezi přáteli.

2.2.2.1.1. Rodina

Rodina je nejdůležitější a nejstálější ovlivňující skupina v životě člověka a hraje také tu největší roli. V první fázi života jednatel člověka ovlivňuje jeho první rodina, ve které vyrůstal a získal základní návyky, kde se vytváření sociální, emocionální a charakterové základy osobnosti a druhou fází života ovlivňuje jeho nová (druhá) rodina se kterou si vytváří nové návyky a rituály. Biologickou funkci zajišťuje reprodukce společnosti prostřednictvím rodiny a ekonomickou funkci zahrnuje materiální zabezpečení. Manažer nesmí zapomenout, že jeho profesní život bude ovlivňovat rodinu a musí si umět zorganizovat svůj volný čas, pracovní a čas pro rodinu.

2.2.2.1.2. Pracovní kolektiv

Někdy je pracovní kolektiv také nazýván pracovním týmem. Jedná se o malou či větší organizovanou a soudržnou sociální skupinu, jejímž úkolem je spolupracovat a navzájem se doplňovat tak, aby dosáhli určitého cíle, nebo podali určený výkon. Pracovní kolektiv je charakteristický svou propojeností členů jako celku. Úkolem manažerů je, aby pokud možno vybudovali fungující a dobrý tým, jehož budou vůdčí osobnost a budou uvnitř týmu rozdělovat pravomoci, odpovědnost, odměny i případná rizika. Jednání manažerů musí být takové, aby posilovalo všechny členy týmu a bylo jim příkladem. Pracovní kolektiv velmi ovlivňuje chování a pracovní nasazení manažera. Dá se předpokládat, že pokud je tým složený z lidí, kteří si navzájem rozumí, dokáží si vyjít vstříc a navzájem spolupracovat na zadaných úkolech bez větších problémů, tak i jejich vůdčí osobnost – manažer bude moci pracovat a vykonávat svou činnost v psychické i fyzické pohodě. Naproti tomu, pokud bude pracovní tým nesoudržný

a neschopný spolupráce, padá veškerá odpovědnost na jeho hlavu a musí úkol splnit sám, což ho velmi zatěžuje. Jak fyzicky a psychicky, tak i časově. V týmu musí být vytvořena atmosféra osobní svobody, která je nutná pro správné fungování.

2.2.3. Osobní kvalita

Podle Bedrnová - Nový (1998) lze za obecně již dobře známou skutečnost považovat to, že u manažerů záleží více než u jiných zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jakoby důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého jednotlivého člověka. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem označit za dokonce i za mimořádné. V této souvislosti se v literatuře setkáváme s pojmem osobní kvalita. Determinují ji konkrétní parametry jeho osobních a pracovních předpokladů.

Charakteristikami osobní kvality pak mohou být:

- *pracovní a osobní kompetence*, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení ,
- *sociální kompetence*, tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti,
- *pozitivní uvažování a proaktivní jednání* (Covey, 2004), které mu umožňují interpretovat vlastní životní situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva při hledání kladných stránek procesů a jevů, včetně kladných stránek lidí a jejich sociálně žádoucích vnitřních pohnutek,
- *pracovní ochota a výkonová motivace*, vyjádřená v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě i kvantitě,
- *vyšší hladina aspirací a volního úsilí*, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále vyšších a náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky,
- *schopnost sebekontroly*, ve smyslu jednat racionálně – dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život a být tzv. sociálně přijatelně spontánní,
- *rozvinuté etické a estetické cítění*, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání i jednání promítat hlediska morálky a zároveň i krásna,
- *tvořivost*, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení,

- *pochopení a tolerance*, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností,
- *smysl pro humor*, schopnost vidět realitu i sebe odlehčeně, z určitého nadhledu a s citem pro proporce,
- *způsobilost stále na sobě pracovat*, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělání.

Sebevýchově a sebevzdělání musí předcházet rozvinutí schopnosti sebepoznání. Sebepoznání je prvním krokem k rozvinutí výše uvedených osobních kvalit manažerské osobnosti.

Mnoho lidí s vyšší mírou osobní kvality se hodnotí spíše nízko a naopak subjekty s vysokým sebehodnocením nemívají zpravidla vždy odpovídající osobní kvalitu. Ty osoby, kterým se nakonec podařilo své nízké sebevědomí překonat se mnohdy uchylují k druhému extrému, a to nadměrně sebejistému a důraznému chování, často až k jeho agresivním formám. Častěji to přirozeně postihuje ty, kteří se najednou dostali do určité mocenské pozice.

2.2.3.1. Osobnostní rozvoj

Osobnostní rozvoj se odehrává ve dvou etapách, které na sebe navazují:

1. Rozvoj pracovní způsobilosti – podmíněn dispozicemi člověka, vlivem pracovního prostředí, stupněm zájmu o sebevzdělávání.
2. Rozvoj postojů a identifikace s podnikem – vliv celkového stylu řízení a metod řízení v podniku, úroveň práce vedoucích pracovníků, celková koncepce personální práce.

Velice důležitou součástí osobnostního rozvoje je i rozvoj týmové práce.

Osobnostnímu rozvoji manažerů pomáhají tyto osoby:

- na pracovišti – nadřízení, interní a externí poradci, kolegové, podřízení;
- mimo pracoviště – poradci, přátelé a známí, členové rodiny, kolegové v kurzech, vzdělavatelé, autoři odborných publikací.

2.2.4. Podniková etika

Z řeckého slova *ethos* vzniklo dnešní slovo *etika*, v překladu toto znamená povahový charakter, nebo rys. V dnešní době rozlišujeme rozdíly mezi etikou a morálkou. Etika je studium zabývající se oblastmi morálky, individuálním charakterem, obsahujícím všechny vlastnosti a chování, které znamenají „být dobrým člověkem“. Morálka proti tomu, by měla vyjadřovat

společenská pravidla, týkající se správného a špatného chování, lidského chování a hodnot. V běžném každodenním používání se však tyto dva pojmy velmi často zaměňují a mnoho lidí v nich nevidí rozdíl. *Heinen in Bedrnová – Nový* (1998) uvádí, že podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden jediný celek a cílem této podnikové etiky je, aby princip zisku, přinášející konflikty, byl ve vypjatých důsledcích při řízení podniku maximálně omezen. Pod podnikovou etiku spadají takové skutečnosti jako je spravedlnost, pravda, objektivita, individuální svoboda, rovnost a společenská odpovědnost podniku vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí. Covey (2004) rozlišuje etiku osobnosti a etiku charakteru. Etika charakteru je považována za primární, protože je primárně důležité zlepšit vztah sám k sobě dříve, než začneme zlepšovat vztahy k jiným lidem. Etika osobnosti je sekundární a patří do ní prvky jako růst osobnosti, výcvik komunikativní dovednosti a výchova v oblasti ovlivňování pozitivního myšlení. Avšak i tyto prvky jsou nezbytné pro úspěch stejně jako prvky etiky charakteru. Podniková etika se týká nejen vztahů uvnitř podniku, tzn. etika řízení a vztahů k vlastním zaměstnancům, ale i vztahů mimo podnik, které se týkají ostatních společenských subjektů, jako jsou např. dodavatelé a zákazníci, nebo akcionáři. Když hovoříme o etických hodnotách, mluvíme o těchto okruzích :

- slušnost a věrnost zákonu,
- konflikty zájmu a řešení těchto sporů,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- vztahy k zákazníkům(odběratelům) a dodavatelům,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ochrana životního prostředí,
- úplatky,
- uzavírání pracovních smluv,
- stanovení cen a zacházení s ekonomickými informacemi uvnitř podniku.

Důležité však je, aby etika nebyla spojována jen s jednotlivými pracovníky, ale podnikem jako celkem a aby normy, hodnoty a pravidla jednání v sobě zahrnovaly etický princip a kritéria. Být etický znamená vnášet do rozhodovacího procesu etická kritéria a perspektivu stejně samozřejmě jako perspektivu ekonomickou. Podniková etika je úzce spojená s podnikovou kulturou.

2.2.5. Podniková kultura

Sociální útvary jako jsou podnik, státní instituce, nebo hospodářská organizace mají svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu, která se projevuje hlavně ve formách podnikové komunikace, způsobu rozhodování manažerů, společném a přibližně stejném náhledu zaměstnanců podniku na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich hodnocení a nahlížení na ně a především se tato kultura projevuje ve společném sdílení vize podniku a strategii jejího dosažení. Toto se nazývá podniková kultura. Jinými slovy, podnik je chápán jako určitý druh miniaturního společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory jednání, postoje a projevuje se navenek jako forma společného styku mezi spolupracovníky (podniková komunikace), ve společně udržovaných zvycích, pravidlech a mnohdy i materiálním vybavením podniku a vzhledu jednotlivých prodejen, které je laděno stejně. Podniková kultura působí zcela přirozeně, nevědomky a automaticky, obvykle bez promýšlení. Označuje společné hodnoty a normy a má jednoznačně historicky přechodný charakter v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i ve styku s vnějším prostředím. Podniková kultura poskytuje zákazníkům snadnou orientaci mezi jednotlivými firmami a odvětvími a také umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podnik (*Bedrnová – Nový*, 1998).

Podniková kultura bývá zpravidla složena ze tří rovin: 1. Základní životní představy, hodnoty a postoje – každý jedinec má tyto představy a postoje odlišné a jsou velmi závislé na věku, vzdělání, životních i pracovních zkušenostech. Svůj vliv na to má i rodinné zázemí, nebo vrozený temperament osobnosti. Tyto představy jsou z vnějšku neviditelné a odehrávají se spontánně, 2. Pravidla pracovního a sociálního jednání – částečně vědomé a ovlivnitelné. Jsou spontánní, nebo záměrné. Spontánní vznikají jako neformální sociální normy a záměrné vznikají cíleně jako charakteristiky pracovních pozic, tvořící vnitřní strukturu a upravující fungování firmy, 3. Systémy symbolů – vědomé a ovlivnitelné, je nutná jejich interpretace pro vysvětlení. Do symbolů patří forma společenského styku, logo podniku, podnikové oblečení, rituály, nebo řeč.

Dále můžeme podnikovou kulturu rozdělovat na silnou a slabou. Silná se vyznačuje tím, že má mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podnikových jevů a procesů a je součástí každodenního jednání a spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Mezi další výhody silné podnikové kultury patří rychlejší a jednoznačnější vnitřní komunikace, větší osobní identifikace zaměstnanců s podnikem a zároveň určitá sociální kontrola mezi zaměstnanci navzájem. Má však i nevýhodu a tou je malá přístupnost změnám, a proto se může stát, že podnik „zamrzne“ na mnoho let na stejné úrovni. Naproti tomu slabá

podniková kultura, vyskytující se u nově založených a především malých podniků, nemá téměř žádný, nebo jen málo zřetelný vliv na průběh podnikových jevů a procesů, ale nadále se vyvíjí.

2.2.5.1. Corporate identity

Základem Corporate identity, jinak dříve zvaná podniková identita je podniková kultura. Corporate identity označuje cílevědomý utvářený strategický koncept vnitřní struktury a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí a utváří image firmy. Hlavními prvky podnikové identity jsou podniková komunikace, tzn. volba komunikačních prostředků ve vnitřním uspořádání podniku i ve vztahu k vnějšímu okolí, ke kterému patří zákazníci (odběratelé), dodavatelé, celá široká veřejnost. Tato vnější komunikace probíhá prostřednictvím reklamy, propagace, anebo formou odborných časopisů a literatury. Dalším prvkem je podnikový design zastoupený viditelným ztvárněním podnikových znaků, které se může projevat ve shodně laděném oblečení zaměstnanců (např. bílozelenooranžové oblečení zaměstnanců hypermarketu Globus), firemních barvách, které ihned podnik připomenou, ale také se může objevit ve formě stejné architektury budov a vnitřního vybavení poboček podniku. Posledním hlavním znakem podnikové identity je podnikové jednání, vyznačené jednotnými a stálými pravidly jednání, která tvoří typický styl aktivit podniku. Již zmíněná image podniku je značná konkurenční výhoda, pokud je dobře efektivně prezentována. Dobrá image je prostředkem k získání nových zákazníků a obchodních partnerů a udržení těch stávajících, protože pro ty dobrá image podniku evokuje důvěryhodné a spolehlivé prostředí a atmosféru.

3. METODIKA

3.1. Obsah a cíl práce

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat a následně specifikovat požadavky na rozvoj manažera v podmínkách současného řízení lidských zdrojů.

Průzkum je zaměřen na zjištění vnitřních a vnějších vlivů působících na rozvoj osobnosti manažera, přičemž obě skupiny zkoumaných vlivů mají stejnou váhu důležitosti.

Informace získané pomocí vybrané techniky sběru dat je nutno roztrždit a následně se zaměřit na deskripci a komparaci souboru požadavků na rozvoj osobnosti manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2. Vymezení zkoumaného souboru

Ke zjištění potřebných informací byl vymezen soubor skládající se z 10 podnikatelských jednotek spojených s poskytováním služeb v různé formě. Všechny podnikatelské jednotky mají sídlo v Českých Budějovicích. Možnost provádět výzkum byla vykompenzována zajištěním anonymity těchto podnikatelských jednotek. Z tohoto důvodu jsem tyto jednotky rozdělila do následujících třech skupin:

- podniky výrobní a zároveň poskytující služby,
- podniky zabývající se zdravotnictvím,
- podniky finančních služeb (banky).

Podniky výrobní a zároveň poskytující služby - do skupiny podniků výrobních a zároveň poskytujících služby je zařazeno 5 jednotek s celkovým počtem 11 manažerů. Jedná se o podnik zabývající se montáží a prodejem podlahových krytin, dále podnik zaměřený na prodej osvětlovací techniky, zastoupeny v této skupině podniků jsou též 2 cestovní agentury a jako poslední jednotka byl dotazován autorizovaný architekt.

Podniky zabývající se zdravotnictvím - do skupiny podniků zabývajících se zdravotnictvím jsou zařazeny 3 podniky s celkovým počtem 10 manažerů. Jedná se o zařízení provozující zdravotnickou péči (poliklinika) a 2 jednotky provozující zdravotní přepravu pacientů především v jihočeském kraji.

Podniky zabývající se finančními službami - do poslední skupiny podniků finančních služeb jsou zařazeny 2 podniky s celkovým počtem 9 manažerů. Jedná se o menší bankovní instituce.

Celkový soubor je tvořen 30 manažery, kterým byl předložen „*Dotazník na rozvoj osobnosti manažera*“.

3.3. Sběr dat

Při každém výzkumu je nutné získat informace o daném souboru pomocí jednotlivých používaných technik. Tento proces shromažďování informací se nazývá sběr dat.

3.3.1. Používaná technika sběru dat

Dotazování

Dotazování je metoda, v níž se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými dotazy výpovědi a sdělení. Jde o explicitní komunikaci, která může mít dvě formy, a to bezprostřední, jde-li o rozhovor, nebo zprostředkovanou prostřednictvím dotazníku. Dotazování, kromě chování, zjišťuje přímo prožívané stavy zkoumaných osob, jako jsou jejich představy, postoje, záměry a plány.

Dotazník

Dotazník je speciální metoda kladení písemně formulovaných otázek, který se předkládá dotazovaným prostřednictvím vybraných osob (tazatelů). Úkolem dotazovaného je odpovědět na dané otázky zaškrtnutím nabídnutých odpovědí, nebo vepsáním odpovědi na určené místo. Podstata dotazníků spočívá v měření postojů. Postojem se rozumí pozitivní, neutrální, nebo negativně hodnotící vztah k nějakému problému, či předmětu.

Dotazníky předpokládají ochotu ke spolupráci, upřímnost, určitý stupeň citové a rozumové znalosti s alespoň průměrnou inteligencí.

S dotazníkem se ve většině případů spolupracuje bez přímého styku dotazovatele s respondentem. Proto je velmi důležité, aby byl dotazník formulován správně.

Odpovědi v dotazníku mohou být:

- volné – respondent má možnost se k dotazu volně vyjádřit,
- polovázané – jsou-li dány alternativy odpovědi s tím, že jedna alternativa poskytuje respondentovi možnost se volně vyjádřit,
- vázané – jsou-li dány možné alternativy odpovědí.

3.3.2. Pracovní postup při sběru dat

Při mém výzkumu byl manažerům jednotlivých podniků předložen vypracovaný dotazník „*Dotazník na rozvoj osobnosti manažera*“.

3.4. Zpracování dat

Data získaná z „*Dotazníku na rozvoj osobnosti manažera*“

Data získaná z dotazníku a určená ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky. Odpovědi byly sečteny a procentuálně vyjádřeny. Bylo vypočteno z kolika % jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi sledovaných charakteristik, jak v celém souboru, tak i v jednotlivých skupinách podnikatelských jednotek. Získaná data jsou zpracována do tabulek, což zajišťuje jejich větší přehlednost. K vytvoření těchto tabulek byl použit počítačový program Microsoft Word. Na základě takto sestavených tabulek byly následně vytvořeny i grafy v počítačovém souboru Microsoft Excel.

Ostatní informace získané z dotazníku, či pozorováním a neformálními rozhovory jsou zmíněny v diskusích.

4. VÝSLEDKY

Výsledky jsou rozděleny do dvou hlavních částí.

První část předkládá identifikační údaje o zkoumaném souboru – tzn. zastoupení mužů a žen v manažerské funkci, věk dotazovaných respondentů, počet let v manažerské funkci a úroveň jejich dosaženého vzdělání (viz. 4.1.) .

Druhá část podává informace získané z uvedeného dotazníku. Zde jsou odpovědi na otázky týkající se vzdělávání a rozvoje osobnosti manažera – tzn. jazyková vybavenost, schopnost práce s PC a také otázky týkající se vlastní osobnosti manažera. Tato část zahrnuje též výsledky týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením, s vlastním nadřízeným a vztahů s podřízenými (viz. 4.2.).

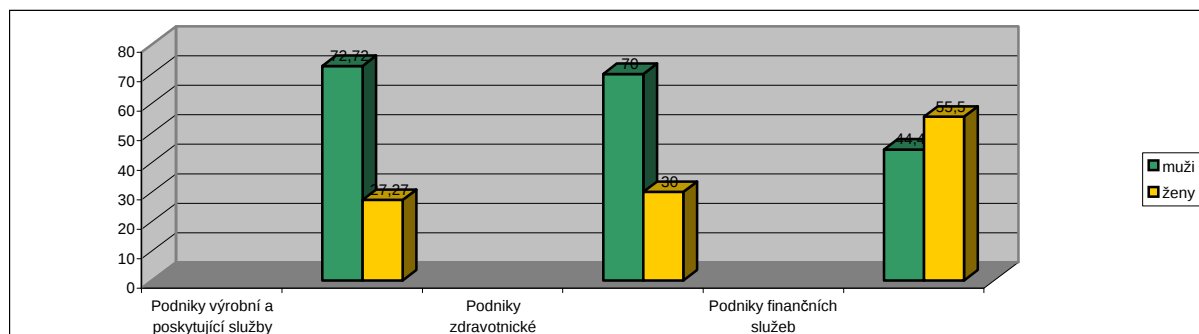
4.1. Identifikace zkoumaného souboru

1. Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci

Tabulka č.1: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci (%)

	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	72,72	27,27
Podniky zdravotnické	70	30
Podniky finančních služeb	44,4	55,5

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci (%)



Výsledky:

Z tohoto grafu lze jasně vyčíst, že jak v podnicích výrobních a poskytujících služby, téměř ze 3/4 (72,72 %), tak i v podnicích zdravotnických (70 %) převládají značně v manažerských profesích muži a naproti tomu v podnicích zabývajících se finanční činností mírně převažují ženy (55,5 %).

Diskuse:

Z mnou zjištěných informací je zřejmé, že i v dnešní době ve většině odvětví převládají na vedoucích pracovních pozicích stále muži. Myslím si, že v případě hlavně výrobních podniků je to dáno tím, že ženy nemají zájem získávat vzdělání v oborech považovaných za typicky „mužské“, jako je strojírenství, stavitelství, mechanizace, nebo zemědělství.

U poskytování služeb jsou na tom ženy lépe, ale ne tolik výrazně.

Podniky zabývající se zdravotnictvím jsem měla rozdělené na zdravotnickou dopravu, kde se ženy jako manažerky téměř nevyskytovaly a dále provozování ambulantní kliniky, kde již zastoupení žen ve vedoucích pozicích bylo větší, ale procentuální poměr to již nemohlo zachránit.

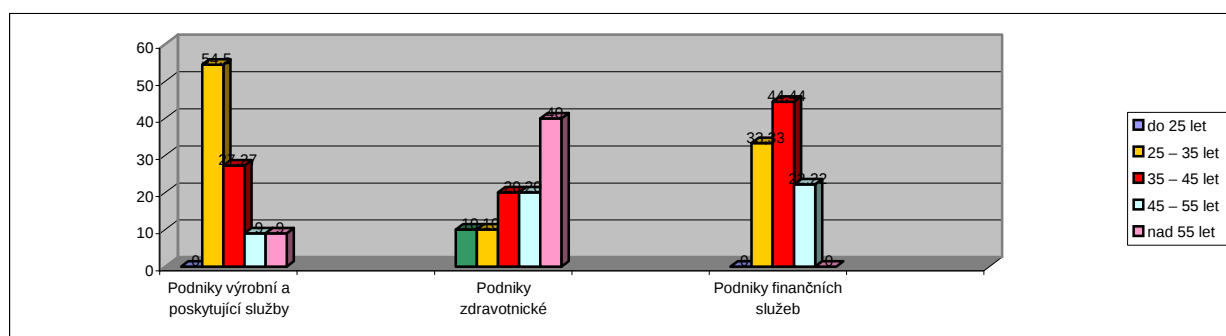
V podnicích finančních služeb podle mého názoru v těchto pozicích převládají ženy z toho důvodu, že si jako vzdělání častěji než muži volí některý obor související s financemi a ekonomikou a tak mají větší možnost uplatnit se na těchto manažerských pozicích.

2. Průměrné věkové zastoupení

Tabulka č. 2 : Průměrné věkové zastoupení (%)

	<i>do 25 let</i>	<i>25 – 35 let</i>	<i>35 – 45 let</i>	<i>45 – 55 let</i>	<i>nad 55 let</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	---	54,5	27,27	9	9
Podniky zdravotnické	10	10	20	20	40
Podniky finančních služeb	---	33,33	44,44	22,22	---

Graf č. 2: Průměrné věkové zastoupení (%)



Výsledky:

Z grafu je vidět, že nejčastěji zastoupenou věkovou kategorií ve výrobních podnicích (54,5 %) jsou manažeři ve věku 25- 35 let, ve zdravotnických podnicích (40 %) to jsou manažeři ve věku nad 55 let a v podnicích finančních služeb je největší zastoupení v manažerských pozicích ve věku 35- 45 let.

Diskuse:

Ve většině podniků je znatelné, že na vedoucích pozicích manažerů převládají manažeři středního až staršího věku.

Trochu jiná je situace ve výrobních podnicích a poskytujících služby, zde se vyskytují nejvíce manažeři spíše mladšího věku. Podle mě je to z důvodu, že v dnešní době více mladých lidí si zakládá své vlastní podniky a jsou si sami v mnoha případech také manažery. A velký podíl na tom mají informace ze sféry cestovního ruchu, kde je zaměstnán větší počet mladých lidí. Ve finanční sféře skončili mladší ročníky na druhém místě, což si myslím, že je velmi pozitivní a přínosné, protože jsou zaváděny nové a modernější směry řízení.

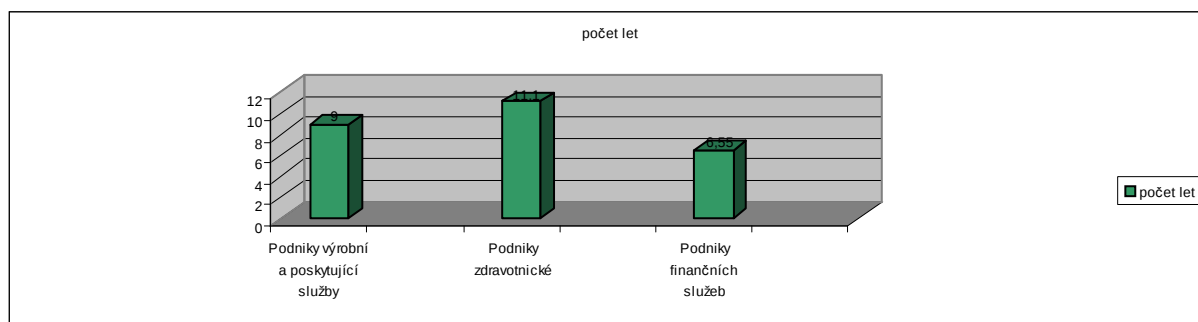
Ve zdravotnictví je naopak situace úplně odlišná, zde si to vysvětluji tím, že manažeři jsou bývalí lékaři, u kterých odborná zdatnost narůstá s věkem. A nelze tedy, aby v tomto oboru byli mladí lidé bez zkušeností.

3. Průměrný počet let v manažerské funkci

Tabulka č. 3: Průměrný počet let v manažerské funkci

	Podniky výrobní a poskytující služby	Podniky zdravotnické	Podniky finančních služeb
<i>Průměrný počet let</i>	9	11,1	6,55

Graf č. 3. Průměrný počet let v manažerské funkci



Výsledky:

Celkový průměrný počet let v manažerské funkci je ve všech třech odvětvích poměrně podobný. V podnicích výrobních a poskytujících služby setrvávají manažeři po dobu 9 let, ve zdravotnictví jsou manažeři nejstálejší (11,1 roku) a ve finanční sféře jsou nekratší dobu (6,55 let).

Diskuse:

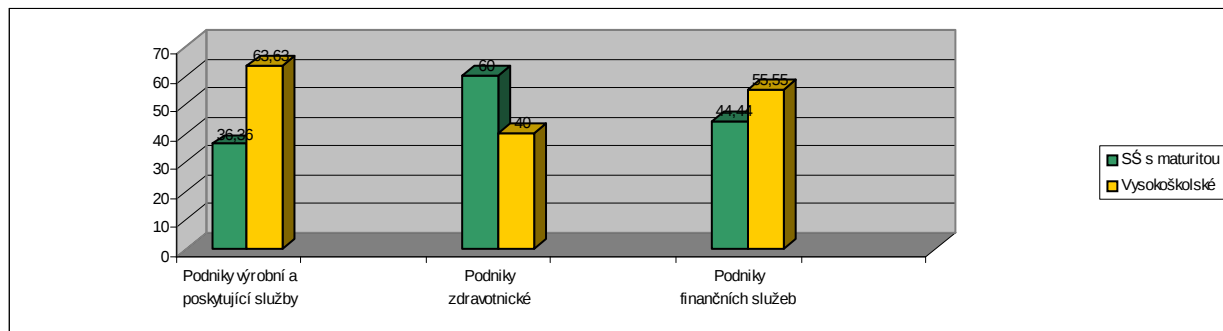
Jak jsem již uvedla, tak nejdéle zůstávají manažeři na svých pozicích ve zdravotnictví a to z důvodu bohatých praktických zkušeností v oboru a celkové jistotě práce. Ve finančních službách nastává nejčastější obměna, právě z důvodu, že je zde zastoupeno velké množství mladých lidí a ti nechtějí delší dobu zůstat na jednom pracovním místě, ale radši vyzkouší více profesí, než v nějaké zakotví. Počet let v profesi u výrobních podniků je ovlivněn specifikací oboru a zakotvením v podnikatelské činnosti.

4. Úroveň dosaženého vzdělání

Tabulka č. 4: Úroveň dosaženého vzdělání (%)

	<i>Základní</i>	<i>SŠ bez maturity</i>	<i>SŠ s maturitou</i>	<i>Vysokoškolské</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	---	---	36,36	63,63
Podniky zdravotnické	---	---	60	40
Podniky finančních služeb	---	---	44,44	55,55

Graf č. 4: Úroveň dosaženého vzdělání (%)



Výsledky:

U mnou zkoumaných souborů se vyskytují jen dva druhy vzdělání a to středoškolské s maturitou, nebo vysokoškolské. Manažeři ve výrobních podnicích nejčastěji dosahují vysokoškolského vzdělání (63,63 %), v podnicích zabývajících se zdravotnictvím je nejvíce středoškolsky vzdělaných manažerů. Ve finanční sféře je zastoupení v podstatě stejné, ale i tak převažují vysokoškolsky vzdělaní manažeři.

Diskuse:

Podle očekávání ve výrobních podnicích a těch, které poskytují služby převládají vysokoškolsky vzdělaní lidé, protože toto odvětví vyžaduje odborné znalosti. Je to způsobeno i právě počtem mladých lidí, kterých je zde také nejvíce. Studované vysokoškolské obory byly management řízení, ekonomický směr i se zaměřením na cestovní ruch a ze stavebních oborů architektura a projektování staveb. Manažeři se středoškolským vzděláním studovali obory průmyslové, zemědělské a ekonomické.

Ve zdravotnictví by se dalo předpokládat většina vysokoškolsky vzdělaných, ale není tomu tak, právě díky organizacím zabývajících se dopravou, kde značná část má za sebou jen střední školu a to různého směru: lesnictví, zdravotnictví, mechanizace a doprava. Medicínské vzdělání má 40 % vysokoškoláků.

U podniků finančních služeb je vzdělání vyvážené a jde především o obory ekonomické, zemědělské, nebo průmyslové.

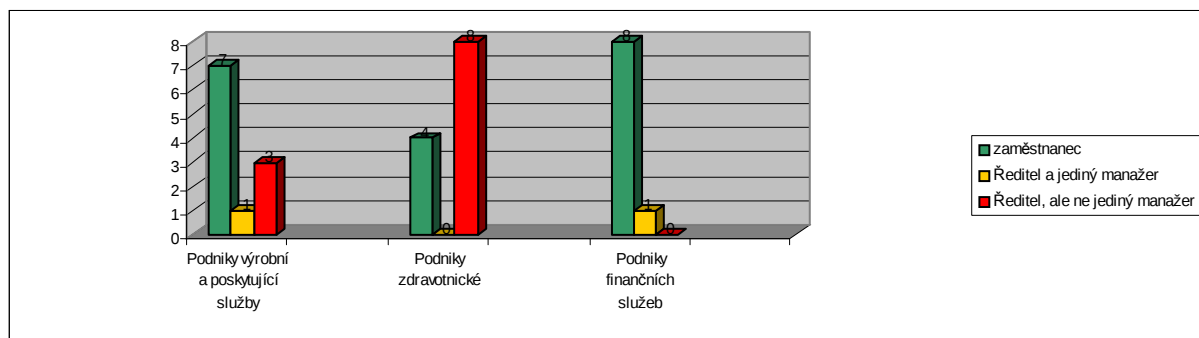
4.2. Výsledky získané z „Dotazníku na rozvoj osobnosti manažera“

1. Funkce v podniku

Tabulka č. 5: Funkce v podniku

	<i>zaměstnanec</i>	<i>Ředitel a jediný manažer</i>	<i>Ředitel, ale ne jediný manažer</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	7	1	3
Podniky zdravotnické	4	---	8
Podniky finančních služeb	8	1	---

Graf č. 5: Funkce v podniku



Výsledky:

Ve výrobních podnicích a v podnicích finančních služeb je zastoupeno nejvíce manažerů jak zaměstnanců, ve zdravotnických podnicích je nejvíce manažerů, kteří jsou zároveň řediteli společností, avšak ne jedinými manažery.

Diskuse:

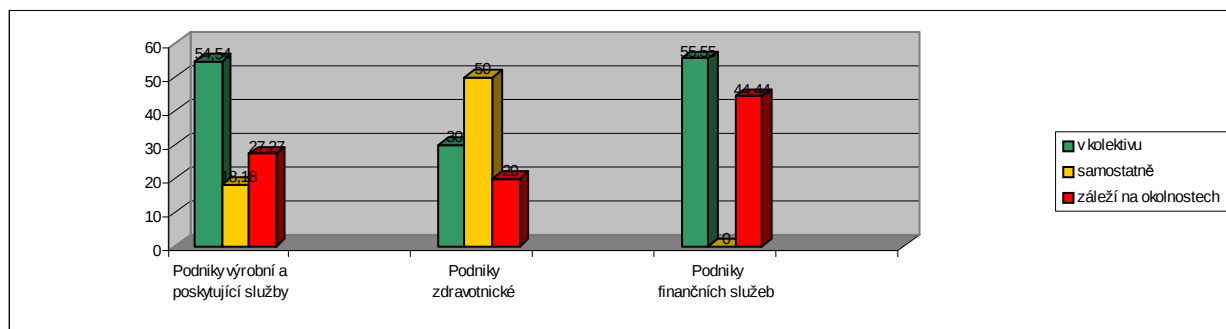
Ve výrobních a zdravotnických podnicích se vyskytují ředitelé, kteří jsou zároveň i manažeři, avšak ne jedinými. Toto se vysvětluje tím, že jde o spoluvlastníky dotazovaných společností, z nichž některé jsou nově založené a ředitelé teprve zkouší, jak bude fungovat, pokud si sami budou manažery a naopak jde také o společnosti s dlouhou tradicí, kde se tento způsob vedení osvědčil. Ve výsledcích výzkumu jsou také 2 ředitelé, kteří jsou si sami také jedinými manažery a jde o autorizovaného architekta a ředitele malé nově vznikající bankovní instituce.

2. Práce v kolektivu

Tabulka č. 6: Práce v kolektivu (%)

	<i>v kolektivu</i>	<i>samostatně</i>	<i>záleží na okolnostech</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	18,18	27,27
Podniky zdravotnické	30	50	20
Podniky finančních služeb	55,55	---	44,44

Graf č. 6: Práce v kolektivu (%)



Výsledky:

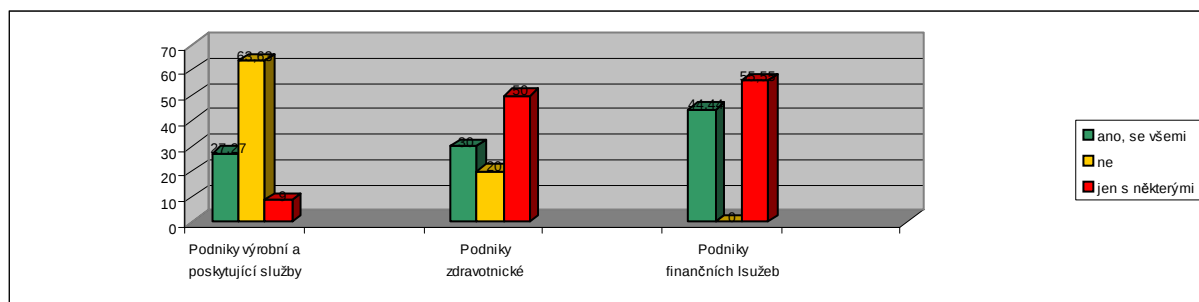
Ve výrobních a finančních podnicích se nejčastěji projevuje práce v kolektivu (54,54% a 55,55 %), oproti tomu ve zdravotnictví manažery pracují spíše radši samostatně. V podnicích finančních služeb se dále práce manažerů z části (blížíci se téměř polovině) řídí okolnostmi, ve kterých se bude odehrávat spolupráce s kolektivem.

3. Vztahy v kolektivu

Tabulka č. 7: Vztahy v kolektivu (%)

	<i>ano, se všemi</i>	<i>ne</i>	<i>jen s některými</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	27,27	63,63	9
Podniky zdravotnické	30	20	50
Podniky finančních služeb	44,44	---	55,55

Graf č. 7: Vztahy v kolektivu (%)



Výsledky:

Výsledky ukazují, že v podnicích výrobních a poskytujících služby manažeři nepěstují přátelské vztahy v pracovním kolektivu (63,63 %), zatímco ve zdravotnictví a finančních službách převažují přátelské vztahy alespoň s některými kolegy (50 % a 55,55 %). V podnicích zabývajících se finančními službami se celkově udržují nejprátelštější vztahy v kolektivu.

Diskuse k tabulkám a grafům č. 6 a 7:

Podle mého názoru neochota manažerů ve výrobní sféře navazovat přátelské vztahy se svými kolegy v kolektivu pramení z toho, že tyto manažeři jsou mladšího věku, zatímco jejich zaměstnanci jsou ve většině případů věku středního, nebo staršího a proto jim není příjemné navazovat tyto vřelé přátelské vztahy i přestože raději spolupracují v kolektivu.

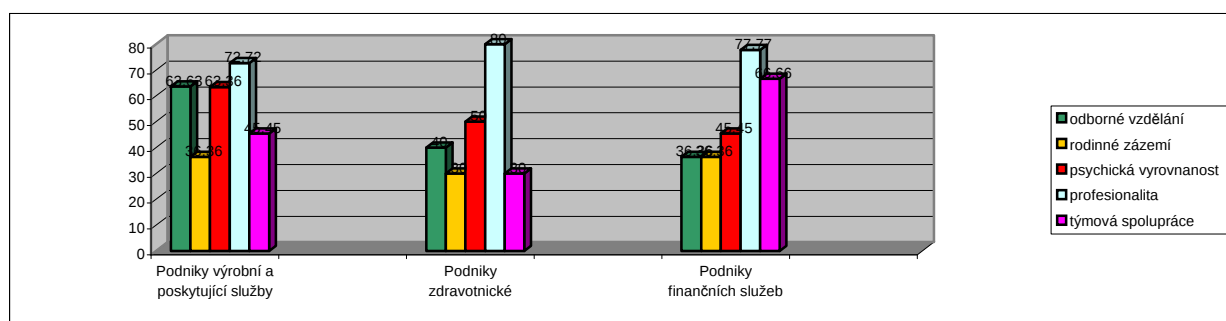
V podnicích finančních služeb manažeři velmi rádi spolupracují v kolektivu, nezazněla ani jedna odpověď o samostatné práci a vztahy v kolektivu mají také výborné, buď se přátelí se všemi spolupracovníky, nebo alespoň s některými. Podle toho se dá usoudit, že atmosféra ve finančních podnicích je uvolněnější a vhodnější pro navazování dobrých vztahů a jsou zde předpoklady pro týmovou práci.

4. Předpoklady pro výkon profese

Tabulka č. 8: Předpoklady pro výkon profese (%)

	<i>odborné vzdělání</i>	<i>rodinné zázemí</i>	<i>psychická vyrovnanost</i>	<i>profesionalita</i>	<i>týmová spolupráce</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	36,36	63,63	72,72	45,45
Podniky zdravotnické	40	30	50	80	30
Podniky finančních služeb	36,36	36,36	45,45	77,77	66,66

Graf č. 8: Předpoklady pro výkon profese (%)



Výsledky :

Jako nejdůležitější předpoklad pro výkon svojí profese ve všech 3 typech dotazovaných jednotek se umístila profesionalita (72,72 %, 80 % a 77,77 %). Na druhém místě u výrobních podniků je se stejným podílem odborné vzdělání a psychická vyrovnanost (63,63 %) a výrazný podíl u finančních služeb získala týmová spolupráce (66,66 %).

Diskuse:

Profesionalita manažerů, ať už jde o jakékoliv pracovní odvětví by měla být samozřejmostí a podle výsledků výzkumu se ukazuje, že tomu tak skutečně je.

U podniků výrobních a poskytujících služby je pro manažery důležitá odbornost, což se v tomto oboru také předpokládá a psychická vyrovnanost vyplývá z toho, co bylo zjištěno už jedné předešlé otázky, že většina manažerů výrobních podniků je současně také řediteli, a proto potřebují být odolní vůči stresu. U podniků zabývajících se zdravotnictvím je také nejdůležitější profesionalita a psychická vyrovnanost, což je ve zdravotnickém prostředí také samozřejmostí.

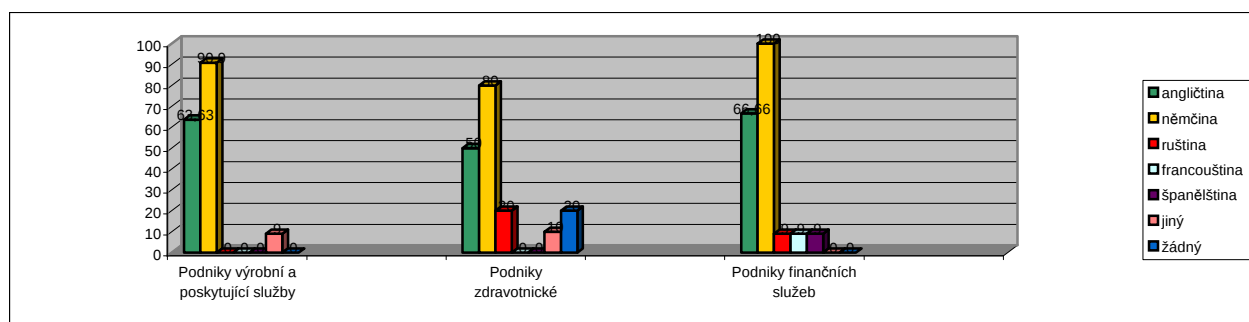
Pro manažery ve finančních službách se klade velký důraz na schopnost týmové spolupráce, což souhlasí s již dříve zjištěnými výsledky u tohoto sektoru.

5. Jazyková vybavenost

Tabulka č. 9: Jazyková vybavenost (%)

	<i>angličtina</i>	<i>němčina</i>	<i>ruština</i>	<i>francouzština</i>	<i>španělština</i>	<i>jiný</i>	<i>žádný</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	90,90	---	---	---	9	---
Podniky zdravotnické	50	80	20	---	---	10	20
Podniky finančních služeb	66,66	100	9	9	9	---	---

Graf č. 9: Jazyková vybavenost (%)

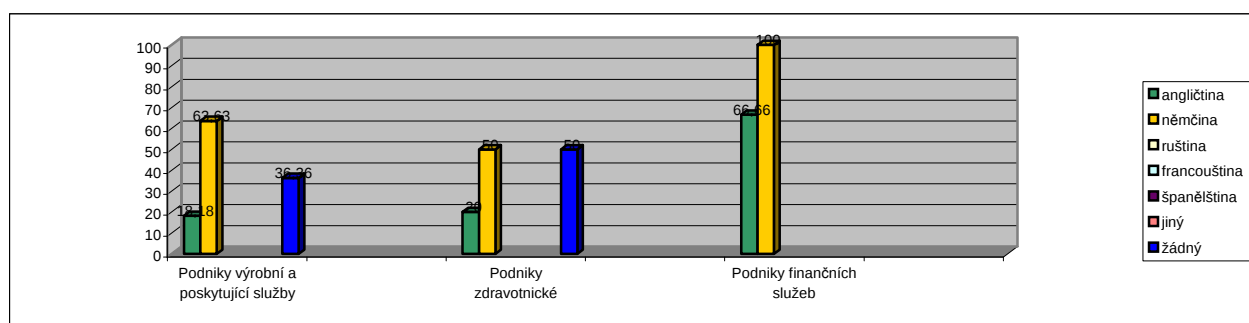


6. Požadovaná jazyková znalost

Tabulka č. 10: Požadovaná jazyková znalost (%)

	<i>angličtina</i>	<i>němčina</i>	<i>ruština</i>	<i>francouzština</i>	<i>španělština</i>	<i>jiný</i>	<i>žádný</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	18,18	63,63	---	---	---	---	36,36
Podniky zdravotnické	20	50	---	---	---	---	50
Podniky finančních služeb	66,66	100	---	---	---	---	---

Graf č. 10: Požadovaná jazyková vybavenost (%)



Výsledky k tabulkám a grafům č. 9 a 10:

Ve výrobních podnicích téměř všichni manažeři (90,90 %) ovládají německý jazyk více než polovina (63,63 %) ovládá anglický jazyk. Zároveň je vyžadovaná znalost německého (63,63 %), nebo anglického (18,18 %) jazyka a téměř 40 % (36,36 %) podniků nevyžaduje žádný cizí jazyk.

Ve zdravotnictví manažeři z 80 % mluví německy, 50 % anglicky a ovládají též znalost ruštiny a italštiny. 20 % manažerů ve zdravotnictví neovládá žádný cizí jazyk a 50 % mnou dotazovaných zdravotnických jednotek ani žádný cizí jazyk nevyžaduje a dalších 50 % vyžaduje znalost němčiny, nebo alespoň částečně angličtiny.

Manažeři podniků finančních služeb všichni (100 %) ovládají němčinu a také je po 100 % v podnicích vyžadována, dále více než polovina manažerů (66,66 %) ovládání angličtinu a stejný počet je opět vyžadován. Ve finančních službách manažeři ovládají též ruštinu, francouzštinu, nebo španělštinu.

Vysoká znalost německého jazyka téměř u všech dotazovaných manažerů je dle mého názoru dána tím, že dotazovaní manažeři žijí a pracují v příhraniční oblasti jižních Čech.

Diskuse k tabulkám a grafům č. 9 a 10:

Jako jediný obor podniky zabývající se finančními službami vždy vyžadují znalost německého jazyka a případně i anglického. Překvapilo mě, že ve zdravotnictví až z poloviny není požadována znalost žádného cizího jazyka, ale je to dáno asi tím, že při přepravě pacientů, anebo v nemocnicích zřejmě žádného cizího jazyka není třeba.

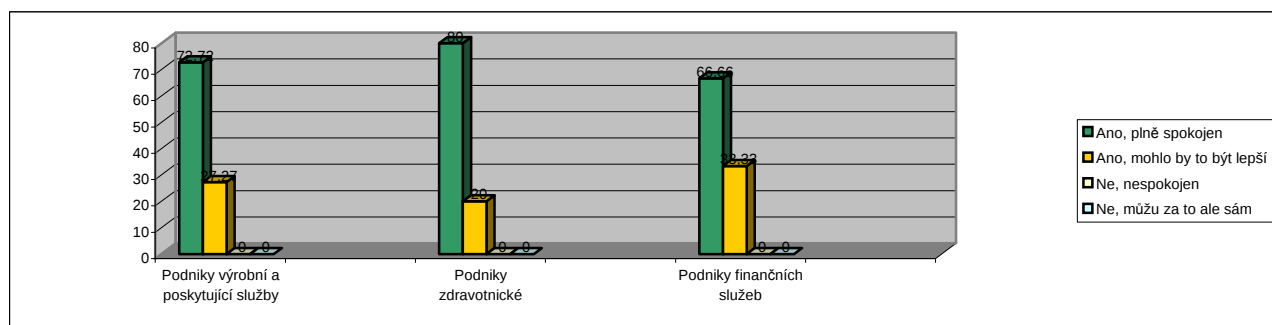
U manažerů výrobních podniků, nebo těch které poskytují služby není vyžadovaná znalost cizího jazyka téměř z poloviny a to u těch podnikových jednotek, které nespolupracují se zahraničními dodavateli. Cizí jazyk vyžadují podniky se zaměřením na cestovní ruch.

7. Spokojenost s finančním ohodnocením

Tabulka č. 11: Spokojenost s finančním ohodnocením (%)

	<i>Ano, plně spokojen</i>	<i>Ano, mohlo by to být lepší</i>	<i>Ne, nespokojen</i>	<i>Ne, můžu za to ale sám</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	72,72	27,27	---	---
Podniky zdravotnické	80	20	---	---
Podniky finančních služeb	66,66	33,33	---	---

Graf č. 11: Spokojenost s finančním ohodnocením (%)



Výsledky a diskuse:

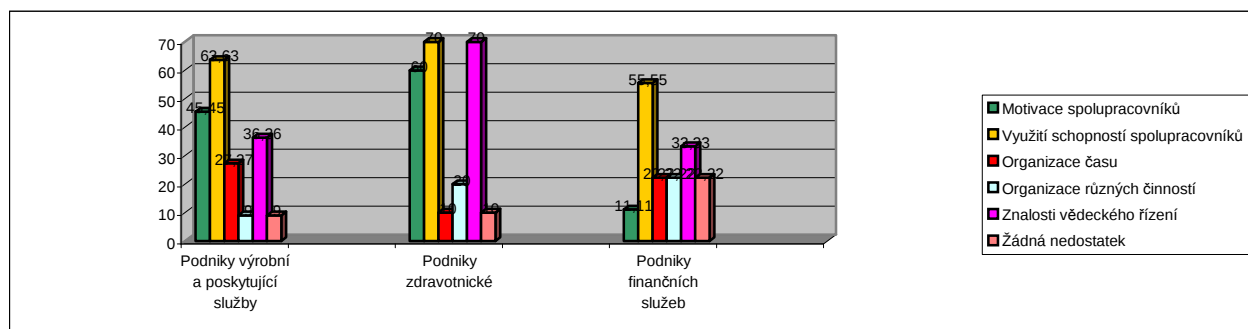
Naprostá většina, 3/4 všech dotazovaných je plně spokojena se svým finančním ohodnocením. Největší spokojenost, čili 4/5 je ve zdravotnictví a nejmenší 2/3 je v podnicích finančních služeb. Mezi dotazovanými nebyl nikdo, kdo by nebyl spokojen se svým finančním ohodnocením a 1/3 dotazovaných manažerů z finančních služeb si myslí, že by finanční hodnocení mohlo být lepší .

8. Nedostatky v oblasti řízení

Tabulka č. 12: Nedostatky v oblasti řízení (%)

	<i>Motivace spolupracovníků</i>	<i>Využití schopností spolupracovníků</i>	<i>Organizace času</i>	<i>Organizace různých činností</i>	<i>Znalosti vědeckého řízení</i>	<i>Žádný nedostatek</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	45,45	63,63	27,27	9	36,36	9
Podniky zdravotnické	60	70	10	20	70	10
Podniky finančních služeb	11,11	55,55	22,22	22,22	33,33	22,22

Graf č. 12: Nedostatky v oblasti řízení (%)



Výsledky a diskuse:

Jako největší nedostatek v podnicích výrobních a poskytujících služby se ukázala neschopnost využití schopností spolupracovníků (63,63 %) a také neschopnost správně motivovat spolupracovníky (45,45 %). Toto podle mě souvisí ještě s nedostatečnou znalostí řízení lidských zdrojů v České republice. Dalším problémem v této sféře je neznalost vědeckého řízení (36,36 %), což je spojeno s mými předchozími poznatky o vzdělání manažerů, tzn. většina manažerů z výrobních podniků je středoškolsky vzdělaných.

Ve zdravotnictví se překvapivě ukázalo, že zde mají manažeři velmi vážné a rozsáhlé nedostatky v oblasti motivace (60 %), využívání schopností spolupracovníků (70 %), neznalost vědeckého řízení (70 %), ale také špatná organizace různých činností (20 %). Podle mého názoru jsou tyto velké nedostatky způsobené tím, že funkce manažerů ve mnou dotazovaných

zdravotnických jednotkách vykonávají manažeři, jejich původní vzdělání je naprosto odlišné práci manažera, viz. třeba lesnictví, nebo zemědělství. A také proto, že zbývající část manažerů je složena z bývalých lékařů a ti také nemají potřebné znalosti ohledně vedení pracovních týmů.

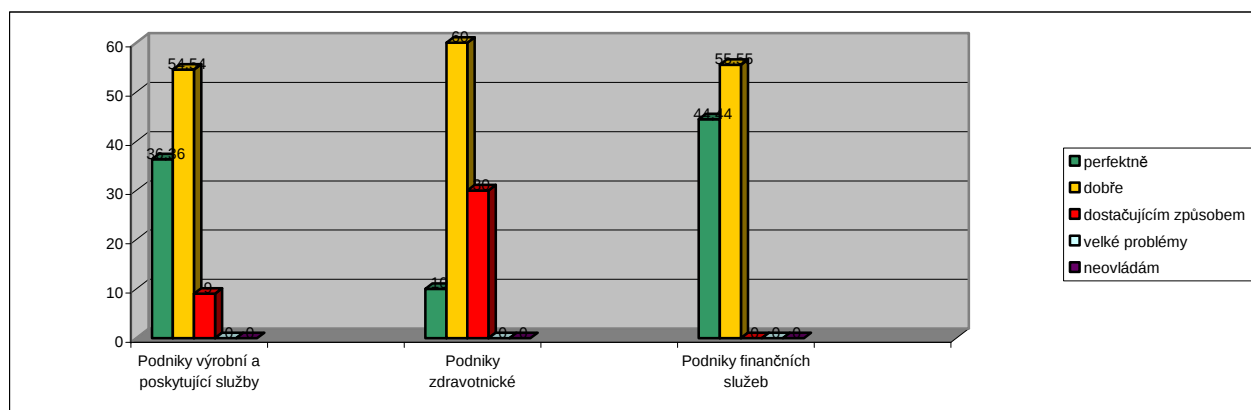
Finanční sféra dopadla v tomto vyhodnocení nejlépe. Její největší nedostatek je neschopnost využívání schopností spolupracovníků (55,55 %), zbývající nedostatky jsou na stejné úrovni.

9. Znalost práce na počítači

Tabulka č. 13: Znalost práce na počítači (%)

	<i>perfektně</i>	<i>dobře</i>	<i>dostačujícím způsobem</i>	<i>velké problémy</i>	<i>neovládám</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	36,36	54,54	9	---	---
Podniky zdravotnické	10	60	30	---	---
Podniky finančních služeb	44,44	55,55	---	---	---

Graf č. 13: Znalost práce na počítači (%)

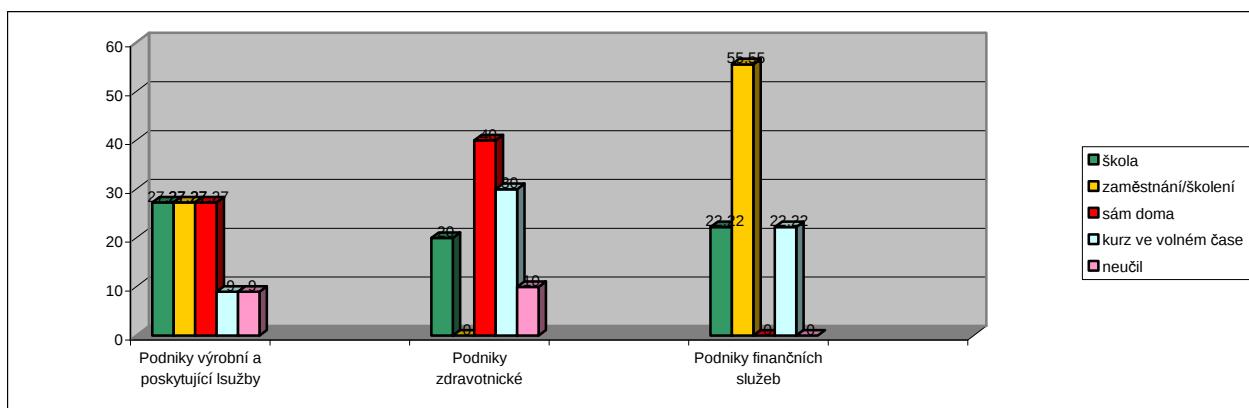


10. Získání znalostí práce na počítači

Tabulka č. 14: Získání znalostí práce na počítači (%)

	<i>škola</i>	<i>zaměstnání/školení</i>	<i>sám doma</i>	<i>kurz ve volném čase</i>	<i>neučil</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	27,27	27,27	27,27	9	9
Podniky zdravotnické	20	---	40	30	10
Podniky finančních služeb	22,22	55,55	---	22,22	---

Graf č. 14 : Získání znalostí práce na počítači (%)



Výsledky a diskuse k tabulkám a grafům č. 13 a 14:

Ve zkoumaném souboru se nenašel nikdo, kdo by měl s prací na počítači velké a časté problémy, nebo někdo, kdo by práci na počítači neovládal vůbec, i přestože se ve výrobních podnicích (9 %) a ve zdravotnictví (10 %) práci na počítači neučili vůbec.

Ve všech třech typech podniků byla nejčastější odpověď o práci na počítači: „Dobře, co potřebuji ke své práci zvládám“ (54,54 %, 60 % a 55,55 %), přičemž ve výrobních podnicích se manažeři naučili pracovat na počítači procentuálně shodně (27,27 %) u třech možností „Ve škole“, „V zaměstnání na školení“, „Sám doma“.

U podniků výrobních a finančních je na druhém místě perfektní znalost PC, což je velmi povzbudivé, naopak ve zdravotnictví pouhých 10 %. Zřejmě je to opět způsobeno tím, že tito manažeři nepotřebují k výkonu své profese důkladnou znalost práce na PC a jejich věkový

průměr ukazuje na spíše starší manažery, kteří se toto již učit ani nechtějí. Zde se také ukazuje, že v podnicích zabývajících se zdravotnictvím získávají tyto znalosti hlavně samostudiem (40 %), nebo pomocí placeného kurzu ve svém volném čase (30 %).

V podnicích finančních služeb získávají manažeři své znalosti o práci na počítači především (55,55 %) na školení pořádaných svým podnikem. Stejnou měrou (22,22 %) se podílí získání znalostí práce na počítači škola a kurz ve svém vlastním volném čase. Práci na počítači mnohem lépe ovládají mladší ročníky manažerů, nežli ti starší.

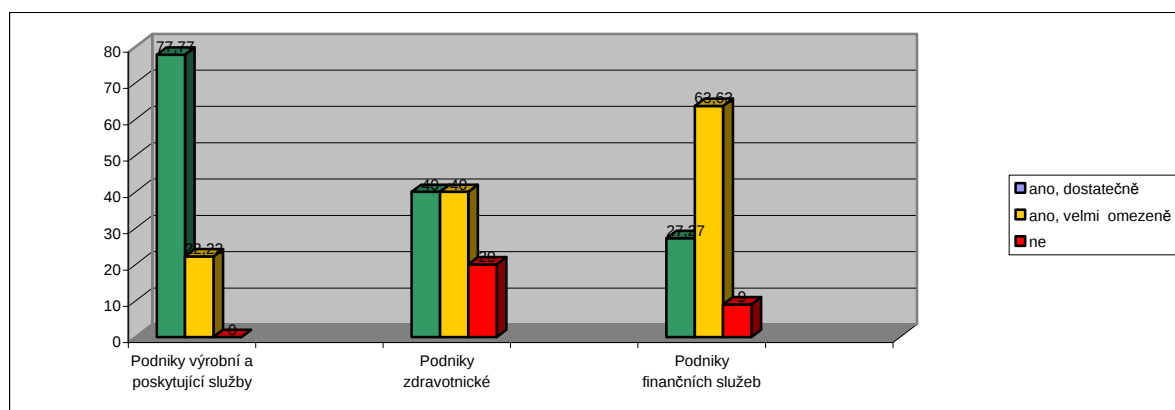
Celkově podle mě nedopadlo toto zjištění velmi dobře a jistě by bylo vhodné vzdělávání manažerů v oblasti informačních technologií lépe organizovat a klást na něj větší důraz.

11. Školení a semináře zvyšující kvalifikaci pořádané podnikem

Tabulka č. 15: Školení a semináře zvyšující kvalifikaci pořádané podnikem (%)

	<i>ano, dostatečně</i>	<i>ano, velmi omezeně</i>	<i>ne</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	77,77	22,22	---
Podniky zdravotnické	40	40	20
Podniky finančních služeb	27,27	63,63	9

Graf č. 15: Školení a semináře zvyšující kvalifikaci pořádané podnikem (%)



Výsledky a diskuse:

Z výsledků je patrné, že všechny typy dotazovaných jednotek pořádají školení

a semináře zvyšující kvalifikaci. Nejvíce jsou pořádány podniky výrobními a poskytujícími služby (77,77 %) a to v dostatečné míře. Překvapením pro mě bylo, že podniky finančních služeb sice pořádají školení a semináře, ale jen velmi omezeně. Z tabulky č. 14 je ale patrné, že manažeři finančních podniků tyto semináře hojně využívají pokud se jim naskytne příležitost.

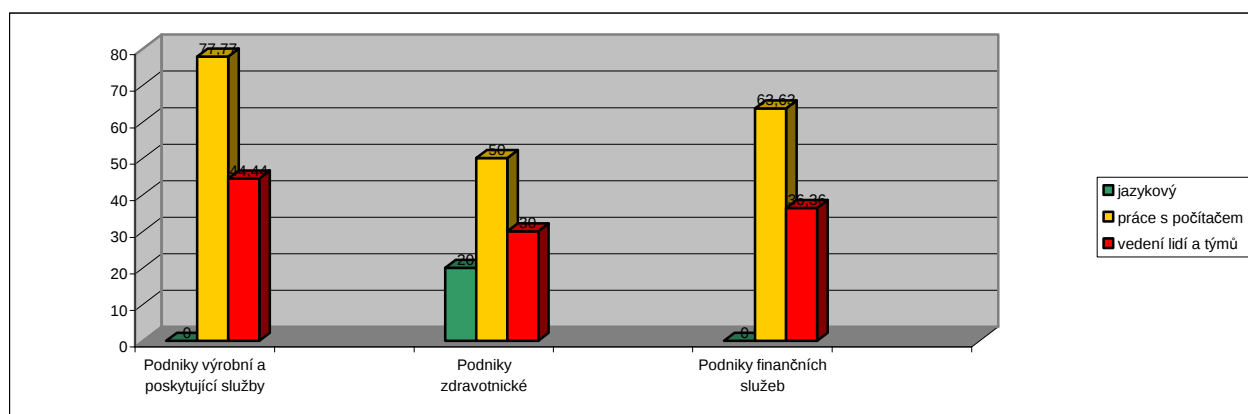
Ve zdravotnických podnicích je pořádání seminářů a školení vyrovnané (40 %) a u 20 % dotazovaných se v podniku žádné semináře zvyšující kvalifikaci nepořádají, jde především o manažeři dopravní zdravotnické služby.

12. Zájem o vzdělávací kurzy

Tabulka č. 16: Zájem o vzdělávací kurzy (%)

	<i>jazykový</i>	<i>práce s počítačem</i>	<i>vedení lidí a týmů</i>	<i>komunikační</i>	<i>jiný</i>	<i>nezájem</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	---	77,77	44,44	11,11	---	22,22
Podniky zdravotnické	20	50	30	10	---	40
Podniky finančních služeb	---	63,63	36,36	9	---	18,18

Graf č. 16: Zájem o vzdělávací kurzy (%)

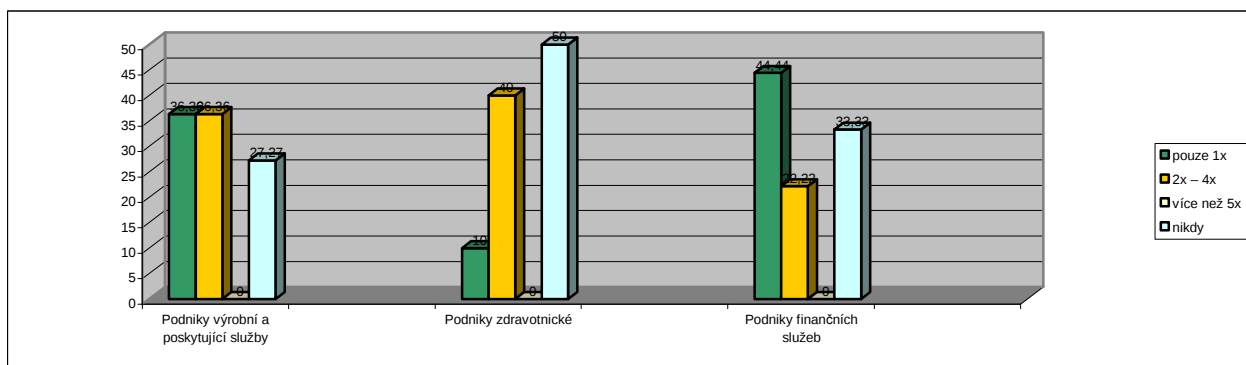


13. Účast na vzdělávacích kurzech

Tabulka č. 17: Účast na vzdělávacích kurzech (%)

	<i>pouze 1x</i>	<i>2x – 4x</i>	<i>více než 5x</i>	<i>nikdy</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	36,36	36,36	---	27,27
Podniky zdravotnické	10	40	---	50
Podniky finančních služeb	44,44	22,22	---	33,33

Graf č. 17: Účast na vzdělávacích kurzech (%)



Výsledky a diskuse k tabulkám a grafům č. 16 a 17:

Výsledky ukázaly, že největší zájem mají manažeři ve všech třech dotazovaných odvětvích o vzdělávací kurzy práce s počítačem. U výrobních podniků (77,77 %) je zájem největší a účast na absolvovaných kurzech je vyrovnaná (pouze 1x – 36,36 %, 2x – 4x – 36,36 %, nikdy - 27,27 %) žádný manažer nenavštívil zatím kurz více než 5x. Ze zdravotnických podniků má zájem o vzdělávací kurzy s počítači rovná polovina manažerů, ale také polovina manažerů nikdy žádný kurz nenavštívila a nejčastěji se dále objevovala odpověď „ 2x – 4x“(40 %).

U finančních podniků více než polovina (63,63 %) má zájem o kurz práce s počítačem. Na druhém místě se umístil zájem o kurzy vedení lidí a týmů (podniky výrobní - 36,36 %, podniky zdravotnické - 40 % a podniky finanční - 36,36 %), což shledávám jako pozitivní, manažeři si uvědomují potřebu vzdělání ve svém profesním zaměření. Největší nezájem

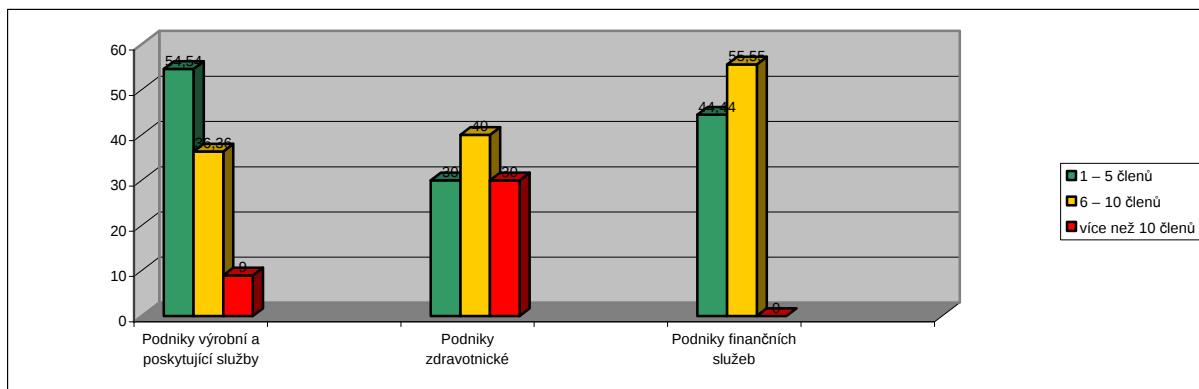
o jakékoliv kurzy se projevil ve zdravotnických podnicích (40 %), ve kterých jediných se ale projevil zájem o jazykové kurzy. V podnicích výrobních a finančních služeb nebyl zájem o jazykové kurzy. Ve finančních podnicích je to pochopitelné, vzhledem ke 100 % jazykové vybavenosti manažerů a u manažerů v podnicích výrobních a poskytujících služby jsou na tom manažeri také jazykově velmi dobře, proto se v tomto směru nepotřebují dále vzdělávat (viz otázka č. 6).

14. Velikost řízeného pracovního týmu

Tabulka č. 18: Velikost řízeného pracovního týmu (%)

	<i>1 – 5 členů</i>	<i>6 – 10 členů</i>	<i>více než 10 členů</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	36,36	9
Podniky zdravotnické	30	40	30
Podniky finančních služeb	44,44	55,55	---

Graf č. 18: Velikost řízeného pracovního týmu (%)



Výsledky:

Manažeri podniků výrobních a poskytujících služby nejčastěji (54,54 %) řídí pracovní tým o 1 – 5 členech a jen 9 % má jako podřízené velkou skupinu obsahující více než 10 pracovníků.

Zdravotnické podniky nejčastěji (40 %) řídí středně velkou skupinu o 6- 10 členech a také 30% manažerů má na starosti velkou skupinu (více než 10 členů) pracovníků. Ve finančních službách se podíl řízených pracovníků „1- 5 členů“ a „6- 10 členů“ pohybuje přibližně na obdobné úrovni.

Diskuse:

Manažeri zdravotnických podniků až z 30 % vedou týmy větší než je 10 členů a to z důvodu, že u mnou dotazovaných subjektů se jednalo o spoluvlastníky jedné velké zdravotnické společnosti zabývající se dopravou, kteří jsou si sami také řediteli a veškeré své zaměstnance mají rozděleny mezi sebe. Jedná se o manažery staršího věku.

U zbývajících dvou skupin podniků se většinou vyskytují malé a střední pracovní skupiny. Malé skupiny vedu také mladí lidé, zřejmě proto, aby nejprve načerpali zkušenosti a teprve později jim byla svěřena větší pracovní skupina.

15. Motivace k práci

Tabulka č. 19: Motivace k práci

	<i>platové podmínky</i>	<i>pracovní kolektiv</i>	<i>kariérní postup</i>	<i>příjemné pracoviště</i>	<i>blízkost k bydlišti</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	1.	3.- 4.	2.	3.- 4.	5.
Podniky zdravotnické	1.	3.	4.	5.	2.
Podniky finančních služeb	1.- 2.	4.	1.- 2.	3.	5.

Výsledky a diskuse:

Pro všechny tři druhy podniků jsou hlavním motivem k práci jejich „ platové ohodnocení“. U finančních podniků se o 1. místo dělí ještě s „ kariérním postupem“. To souvisí s tím, že ve finanční sféře jsou dostatečně vysoké platy, a proto se u lidí projevuje ještě další potřeba a to potřeba kariérního růstu. A dále to může být způsobeno také tím, že zde pracuje větší množství mladých lidí. Na posledním místě se umístila „ blízkost zaměstnání k bydlišti“ až na podniky zabývající se zdravotnictvím. Zde se tato motivace umístila dokonce již na 2. místě, myslím si, že je to právě kvůli tomu, že se zde vyskytuje velký počet manažerů staršího věku, kteří jsou mnohem více pohodlnější a pracoviště v blízkosti domova jim vyhovuje. Další vysvětlení je, že ve sféře zdravotnictví se pracuje na směny, a proto je velmi důležitá blízkost pracovníků svému bydlišti, i z toho důvodu, že po noční směně nemohou jezdit domů daleko a v případě nutnosti zastoupení někoho dalšího je ve zdravotnictví velmi důležitá rychlost.

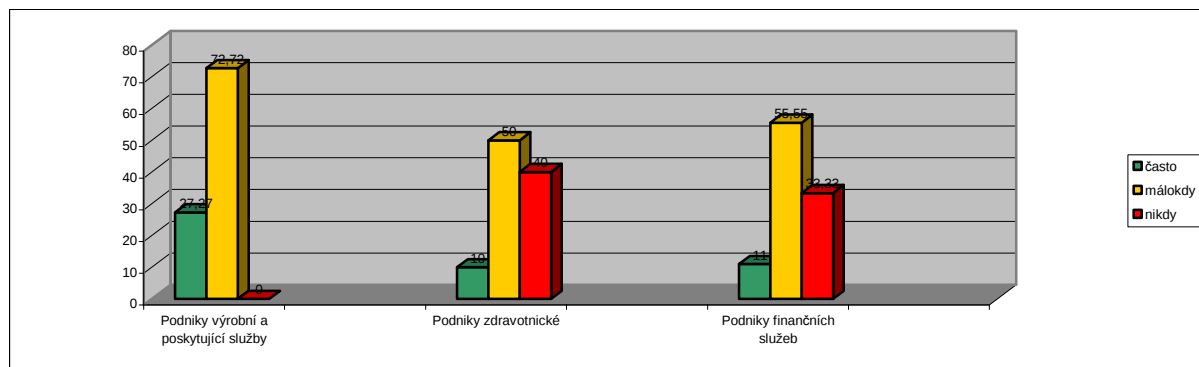
Na 3. a 4. místě se téměř shodně u všech dotazovaných jednotek umístila motivace „dobrý pracovní kolektiv“ a „příjemné pracoviště“. Podle toho můžeme vidět, že je pro manažery a zaměstnance obecně je důležité pracovat v dobrém kolektivu a příjemném pracovním prostředí, kde nejsou vystaveni tolik stresu. Ve zdravotnických podnicích je na 4. místě kariérní postup a to vzhledem k tomu, že tyto manažerská místa zastávají bývalý, či současní lékaři, anebo samotní ředitelé společností, a proto již nemají potřebu nějakého dalšího kariérního růstu.

16. „Jak často se ocitáte v pracovním stresu?“

Tabulka č. 20: „Jak často se ocitáte v pracovním stresu?“ (%)

	<i>často</i>	<i>málokdy</i>	<i>nikdy</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	27,27	72,72	---
Podniky zdravotnické	10	50	40
Podniky finančních služeb	11	55,55	33,33

Graf č. 20: „Jak často se ocitáte v pracovním stresu?“ (%)

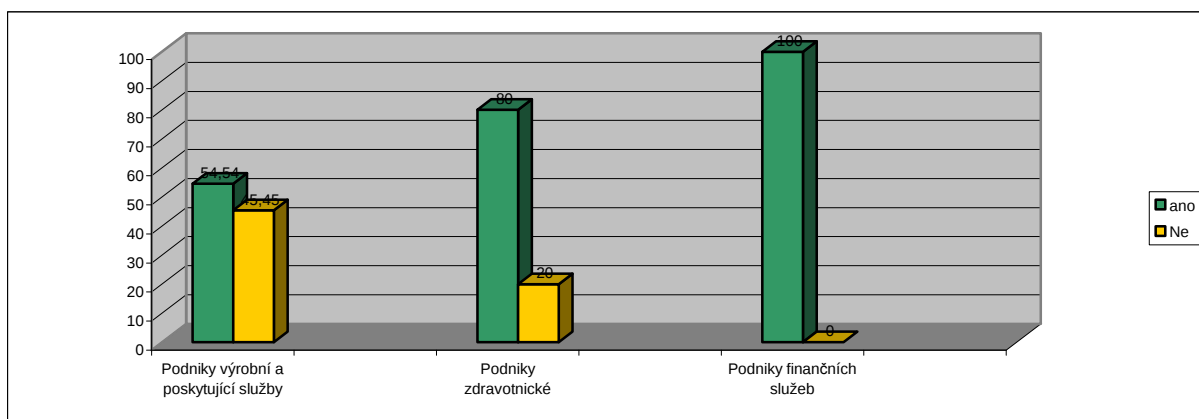


17. Dostatek volného času

Tabulka č. 21: Dostatek volného času (%)

	<i>ano</i>	<i>Ne</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	45,45
Podniky zdravotnické	80	20
Podniky finančních služeb	100	---

Graf č. 21: Dostatek volného času (%)



Výsledky a diskuse k tabulkám č. 20 a 21:

Z výsledků vyplývá, že největší procento manažerů všech skupin se ocitá v pracovním stresu jen málokdy, a to v případě, když si opravdu neví rady se zadaným úkolem. V případech, kdy odpověděli manažeři „ často“ se jednalo především o manažery pracující v podnicích výrobních a poskytujících služby a zde jsou zaměstnanci tlačeni termíny dodávek, což u ostatních podniků není. Dalším důvodem ke stresu ve výrobní sféře je, že zde pracují z větší části manažeři mladšího věku, kteří se svou prací snažili vykonávat velmi intenzivně a plnit úkoly perfekcionistaicky a tím je i způsobeno to, že se velmi často ocitají ve stresu.

Až 40 % manažerů ve zdravotnictví a více než 30 % (33,33 %) se neocitá podle svých slov ve stresu nikdy a to souvisí i s volným časem, na což manažeři finančních podniků odpověděli ve 100 % případů „ ano“ a ve zdravotnictví až 80% odpovědělo též „ ano“. Nedostatek volného času má téměř polovina (45,45 %) pracovníků ve výrobní sféře, což také úzce souvisí s již zmiňovaným pracovním stresem. Manažeři totiž nemají potřebný čas na dostatečnou regeneraci organismu a to jen zvyšuje možnost dostat se do pracovního stresu.

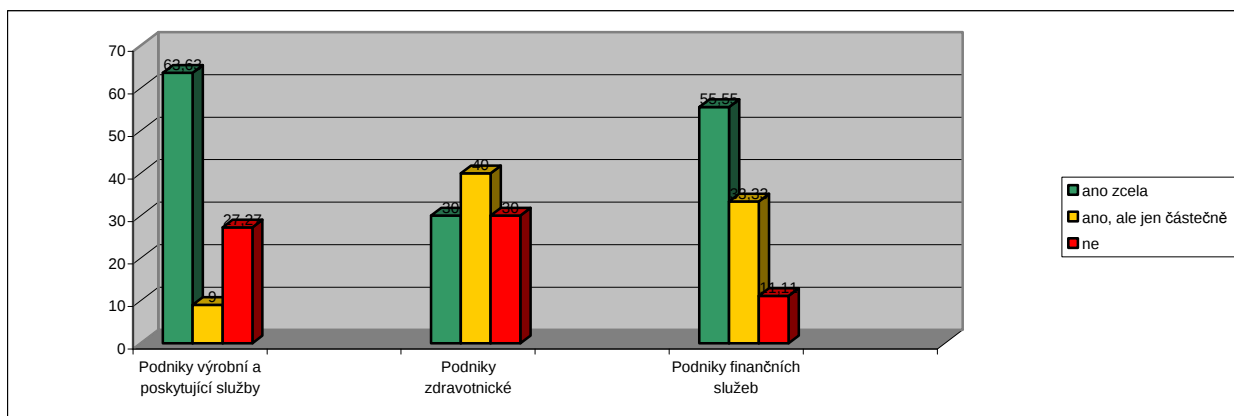
Manažeři finanční mívají pevnou pracovní dobu a nezdržují se v práci ještě po pracovní době, zatímco výrobní podniky vyžadují často i přítomnost manažerů (případně vlastníků-ředitelů) i do večera.

18. Vztah zaměstnání a dosaženého vzdělání

Tabulka č. 22: Vztah zaměstnání a dosaženého vzdělání (%)

	<i>ano zcela</i>	<i>ano, ale jen částečně</i>	<i>ne</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	9	27,27
Podniky zdravotnické	30	40	30
Podniky finančních služeb	55,55	33,33	11,11

Graf č. 22: Vztah zaměstnání a dosaženého vzdělání (%)



Výsledky a diskuse:

Dle výsledků je zřejmé, jak moc je důležité odborné vzdělání u podniků výrobních a poskytujících služby. Zde více než polovina (63,63 %) manažerů si myslí, že post jaký nyní zastává je dán právě jejich odborným vzděláním.

U zdravotnických podniků jsou všechny odpovědi na téměř stejné úrovni (30 %, 40 % a 30 %), těch zmíněných 30%, kteří odpověděli „ne“, byli manažeři taktéž samotní vlastníci dotazovaných podniků a jednalo se hlavně o dopravní zdravotnické podniky.

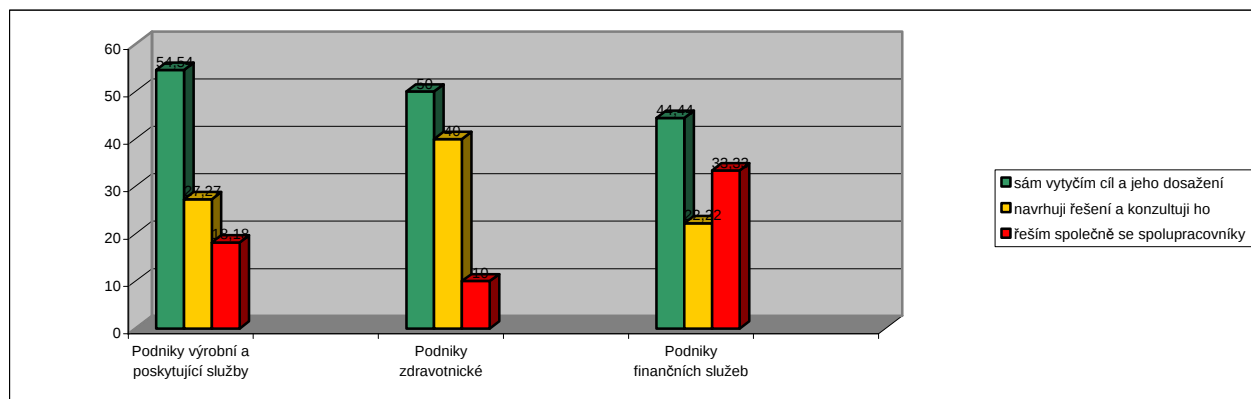
U podniků finančních služeb se ukázalo, že ekonomické vzdělání manažerů, je důležité pro získání toho druhu práce.

19. Způsoby řešení úkolů

Tabulka č. 23: Způsoby řešení úkolů (%)

	<i>sám vytyčím cíl a jeho dosažení</i>	<i>navrhuji řešení a konzultuji ho</i>	<i>řeším společně se spolupracovníky</i>	<i>spolupracovníci mají volný prostor</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	27,27	18,18	---
Podniky zdravotnické	50	40	10	---
Podniky finančních služeb	44,44	22,22	33,33	---

Graf č. 23: Způsoby řešení úkolů (%)



Výsledky a diskuse:

Je stále zřetelné, že převládá autokratický styl řízení ve všech mnou dotazovaných odvětvích. Největší (54,54 %) je ve výrobních podnicích a nejnižší (44,44 %) v podnicích finančních a je zde také zřetelná snaha přenášek odpovědnost na své spolupracovníky, vzhledem k tomu, že velký podíl (33,33 %) manažerů se snaží řešit úkoly společně se svými podřízenými a diskutují s nimi o možnostech. Zde se projevuje týmovost, která byla zjištěná již u předchozích otázek. Žádná dotazovaná oblast nepřenechává rozhodování jen na svých podřízených spolupracovnících.

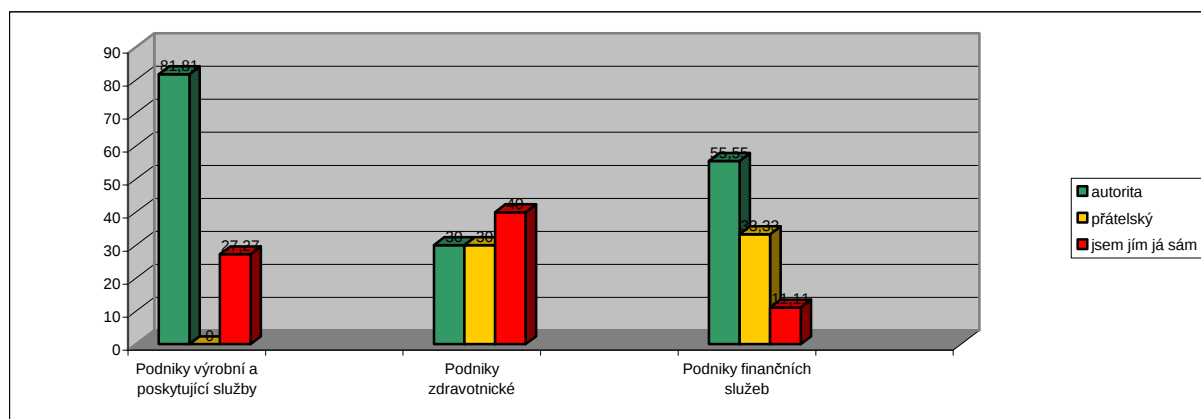
Jinak jsou výsledky velmi podobné a vypovídají o shodném stavu řízení ve všech odvětvích.

20. Vztah k nadřízenému

Tabulka č. 24: Vztah k nadřízenému (%)

	<i>autorita</i>	<i>přátelský</i>	<i>jsem jím já sám</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	81,81	---	27,27
Podniky zdravotnické	30	30	40
Podniky finančních služeb	55,55	33,33	11,11

Graf č. 24: Vztah k nadřízenému (%)



Výsledky a diskuse:

Ve zdravotnických podnicích (40 %) a podnicích výrobních a poskytujících služby (27,27 %) je velký počet dotazovaných manažerů zároveň řediteli společností a spoluvlastníky.

Naprostá převaha (81,81 %) autoritativního přístupu ke svému zaměstnavateli se objevuje u výrobních podniků. Zde se nevyskytuje ani jeden dotazovaný manažer, který by měl se svým zaměstnavatelem přátelský vztah a tykal si s ním. Je to způsobeno tím, že většina ředitelů těchto podniků jsou lidé mladších ročníků, kteří si své zaměstnance nechtějí moc pouštět k tělu a chtějí před nimi vystupovat jako autority a ne jako kamarádi.

Ve zdravotnictví jsou výsledky velmi vyrovnané (30 %, 30 % a 40 %), takže ani jeden typ vztahu k nadřízenému nepřevládá. U ředitelů a zároveň i manažerů ve zdravotní dopravě se vyskytuje to, že si s většinou svých zaměstnanců navzájem tykají, protože se znají jich dlouhá léta a oběma stranám to tak vyhovuje.

5. DISKUSE

Pro lepší přehlednost jsem uváděla diskuse ihned za jednotlivými otázkami dotazníku v části „Výsledky“ – kapitola 4.

V této závěrečné diskusi bych chtěla shrnout výsledky získané v jednotlivých skupinách zkoumaných podniků a zdůraznit odlišnosti vyplývající z různých zkoumaných oborů.

1. Podniky výrobní a poskytující služby

Manažerské pozice v těchto podnicích až ze 3/4 zastávají muži a jen z 1/4 ženy, přičemž nejčastěji, více než z jedné poloviny se zde vyskytují vedoucí pracovníci ve věku 25 – 35 let, následovaní věkovou skupinou 35 – 45 let. To znamená, že v této sféře zastupují funkce manažerů podniků spíše mladí muži. Tito manažeři zůstávají ve své funkci v průměru 9 let.

Vedoucí funkce zastává ze 3/5 vysokoškolsky vzdělaných manažerů a ostatní 2/5 jsou středoškoláci. Zaměstnancem podniku je 7 z 11 dotazovaných manažerů a 3 z 11 manažerů spoluvlastníci firem, jeden manažer je jediným ředitelem. Práci v kolektivu upřednostňuje více než 1/2 dotazovaných a 1/3 záleží na okolnostech ve kterých pracují, ale též bylo zjištěno, že více než 3/5 neudrhuje se spolupracovníky přátelské vztahy. Dá se tedy říci, že ve výrobní sféře upřednostňují práci v kolektivu, avšak ke svým spolupracovníkům mají jistý odstup. Až 3/4 vedoucích pracovníků považují za nejdůležitější předpoklad pro výkon své profese profesionalitu a na druhém místě shodně ze 3/5 také uvedli odborné vzdělání a psychickou vyrovnanost.

Co se týče jazykové vybavenosti, tak téměř všichni dotázaní ovládají německý jazyk, z toho od 2/3 z nich je to také vyžadováno a zároveň 2/3 mluví také anglicky. Při výzkumu vyplynulo, že 3/4 manažerů výrobní sféry je spokojeno se svým finančním ohodnocením. Manažeři ze 2/3 považují za svůj největší nedostatek v oblasti řízení to, že neumí efektivně využívat schopnosti svých podřízených a téměř polovina přiznává, že nemá schopnost motivovat své podřízené. Z výzkumu vyplynulo, že více než polovina manažerů ovládá počítač dobře a vše co ke své práci potřebují, to zvládanou sami a 2/5 počítač ovládá dokonce perfektně. Tyto znalosti práce s počítačem získali rovným dílem ve škole, doma samostudiem, nebo v zaměstnání díky školení. Všechny podniky výrobní a poskytující služby pořádají kurzy zvyšující kvalifikaci svých pracovníků, přičemž největší zájem je o kurzy práce s počítačem a to až ve 3/4 a téměř polovina všech dotazovaných by měla zájem absolvovat kurzy vedení lidí. A některý vzdělávací kurz 1x – 4x navštívili 3/4 manažerů, ale 1/3 dotazovaných manažerů žádný kurz nikdy nenavštívila.

Pokud jde o pracovní tým, který tito manažeři vedou, tak se u více než poloviny pracovníků jedná o tým o velikosti 1 – 5 členů a jen 1/10 vede velký tým o více než 10 –ti členech. Pokud se jedná o motivaci, která vede manažery k vykonávání svojí profese v podniku, tak v těchto podnicích na 1. místě umístily platové podmínky, hned potom kariérní postup a o 3. a 4. místo se dělí pracovní kolektiv spolu s příjemným pracovištěm a na posledním místě blízkost k bydlišti. Všichni dotazovaní manažeři se ocitají v pracovním stresu a to buď často, nebo jen pokud si nevědí rady se zadaným úkolem. S tím také souvisí to, že téměř polovina pracovníků nemá dostatek volného času, který je velmi důležitý pro jejich regeneraci. Na otázku, zda si manažeři myslí, že zastávají dnešní pracovní pozici díky svému dosaženému vzdělání téměř 2/3 odpovědělo, že určitě ano a téměř 1/3 odpověděla, že ne.

Při řešení zadaných úkolů více než polovina dotazovaných si sama vytyčí svůj cíl i způsoby jeho dosažení, čili jednájí autokraticky a jen necelá třetina konzultuje řešení se svými spolupracovníky. Naprostá většina manažerů, až 4/5 mají autoritativní vztah ke svému nadřízenému a zbylá část dotazovaných jsou si sami řediteli.

2. Podniky zdravotnické

Manažerské pozice v těchto podnicích až ze 70 % zastávají muži a jen z 30 % ženy. Téměř polovina z dotázaných manažerů je ve věku nad 55 let. Je tedy zřejmé, že ve zdravotnictví je kladen velký důraz na dlouholeté zkušenosti a jsou žádanější manažeři staršího věku. Tito manažeři zůstávají ve své funkci v průměru 11 let, což je nejvíce z dotazovaných skupin.

Vedoucí funkce zastává ze 3/5 středoškolsky vzdělaných manažerů a ostatní 2/5 jsou vysokoškoláci. Osm z deseti manažerů jsou spoluvlastníci podniků a zbylí 2 jsou zaměstnanci. Rovná 1/2 dotazovaných manažerů nejraději pracuje samostatně a 1/3 v kolektivu a jen polovina udržuje přátelské vztahy se spolupracovníky, avšak jen s některými vybranými. Lze tedy říci, že ve zdravotnictví jsou udržovány vztahy spíše na profesionální úrovni. Ze 4/5 je pro zdravotnické manažery nejdůležitější profesionalita.

Čtyři pětiny dotazovaných zdravotnických manažerů se domluví německy a jako jediní ze zkoumaných skupin 1/5 z nich neovládá žádný cizí jazyk, také možná proto, že se po celé polovině ani žádný cizí jazyk nevyžaduje a po té druhé polovině se vyžaduje znalost německého jazyka. Se svým platovým ohodnocením je spokojeno 4/5 dotazovaných. Využívání schopností svých spolupracovníků a neznalost vědeckého řízení považuje za svůj nedostatek 70 % manažerů. Téměř 2/3 pracovníků na manažerském postu dobře ovládají práci na počítači a tuto znalost získali většinou sami doma samostudiem. Podniky pořádají semináře zvyšující kvalifikaci svých pracovníků až ve 4/5, avšak 40 % zde pracujících manažerů o žádné kurzy

zájem nemá a polovina ze zbývajících manažerů má zájem o kurzy práce s počítačem, ale rovná polovina těchto manažerů nikdy žádný kurz nenavštívila.

U pracovních týmů, které vedou tito manažeři nijak zvlášť nepřevládá žádná skupina počtu lidí v týmu, dalo by se říci, že 1/3 vede tým o 1 – 5 členech, 1/3 dále vede tým o 6 – 10 členech a poslední dotazovaná třetina má na starosti tým o více než 10 lidech. Pokud se jedná o motivaci, která vede manažery k vykonávání svojí profese, tak se v těchto zdravotnických podnicích na 1. místě umístily platové podmínky a hned na 2. místě blízkost k bydlišti, což je způsobeno tím, že tito pracovníci ve zdravotnictví pracují na směny a proto je pro ně rozhodující, zda budou muset z nočních směn jezdit přes celé město, či do jiného města, anebo pokud budou mít pracoviště blízko bydliště. Dále bylo pracovní kolektiv, kariérní postup a na posledním místě příjemné pracoviště. Polovina pracovníků se málokdy ocitá v pracovním stresu a dokonce 40 % nikdy. To je také dáno jejich prací na směny, která jim umožňuje si naplánovat aktivity ve svém volném čase a dostatečně si odpočinout. Na otázku zda si myslí manažeři, že zastávají dnešní pozici díky svému dosaženému vzdělání odpovědělo 40 % pracovníků, že jen částečně a zbývajcí manažeři shodným počtem (30 %) odpovědí, že určitě ano a zároveň (30 %), že ne.

Rovná polovina zdravotnických manažerů si sama vytyčuje cíle i způsoby jejich dosažení a 40 % návrhy na řešení konzultuje se svými spolupracovníky. Pokud jde o vztah se svým nadřízeným, tak 40 % manažerů jsou si sami řediteli a zbylých 60 % se dělí stejnou měrou o názor, že je pro ně nadřízený autorita, anebo že si s nadřízeným tykají a udržují přátelský vztah.

3. Podniky finančních služeb

Zastoupení mužů a žen v těchto podnicích je téměř shodné. Nejčastější věkové zastoupení je zde téměř z poloviny 35 – 45 let a druhé nejčastější až 1/3 představují manažeři ve věku 25 – 35 let. Mezi dotazovanými nebyl ani jeden vedoucí pracovník ve věku nad 55 let. Lze tedy říci, že ve finančních službách je trend výskytu manažerů obojího pohlaví spíše mladšího až středního věku. Tito manažeři zůstávají ve své funkci v průměru 6,5 roku, což je nejkratší doba ze všech dotazovaných skupin a vypovídá to o častější obměně manažerů za mladší s novými nápady.

Více než polovina vedoucích pracovníků je vysokoškolsky vzdělaných a zbylá téměř polovina středoškolsky. Osm z deseti manažerů jsou zaměstnanci podniků a zbylý jeden manažer je také samotným ředitelem a jediným manažerem ve firmě. Více než polovina manažerů upřednostňuje práci v kolektivu a zbytku dotázaných záleží na okolnostech jejich práce, zároveň

zde nebyl nikdo, kdo by nejraději pracoval sám samostatně. Všichni dotázaní manažeři udržují přátelské vztahy v kolektivu, ať už se všemi spolupracovníky, nebo alespoň s některými. Ze 3/4 považují za nejdůležitější předpoklad pro výkon své profese profesionalitu a na druhém místě uvedli schopnost týmové spolupráce.

Všichni manažeři bez výjimky se domluví německy a více než 2/3 zároveň anglicky a zároveň je po těchto manažerech také vyžadovaná 100 % znalost tohoto jazyka. 2/3 finančních manažerů je spokojeno je svým platem, avšak zbývajících 1/3 si myslí, že by mohli být hodnoceni lépe. Více než polovina vedoucích pracovníků podle svých slov neumí efektivně využívat schopnosti svých spolupracovníků. Více než polovina těchto pracovníků ovládá práci na počítači dobře a téměř polovina perfektně. Je to dáno tím, že tito manažeři jsou v každodenním styku s počítačem a tuto znalost získali více než z 1/2 v zaměstnání díky školení pořádaným podnikem a podniky v této sféře pořádají školení zvyšující kvalifikaci téměř ve 100 % a největší zájem, až 2/3 je o kurzy práce s počítačem a dále také o kurzy vedení lidí, překvapující ale je, že celá 1/3 těchto manažerů nikdy žádný z kurzů pořádaných svým podnikem nenavštívilo.

Více než dotazovaná polovina vedoucích pracovníků má na starosti pracovní tým o velikosti 6 – 10 členů a zbývajících manažeři řídí tým o 1 – 5 pracovnících. Pokud se jedná o motivaci, která vede manažery k vykonávání svojí profese, tak se v těchto podnicích na 1. místě umístily platové podmínky a zároveň možnost kariérního postupu, dále bylo příjemné pracoviště, pracovní kolektiv a na posledním místě blízkost k bydlišti. Pokud jde o pracovní stres, tak více než polovina dotazovaných se ocitá v pracovním stresu jen když si neví rady se zadaným úkolem a 1/3 se ve stresu neocitá nikdy, přičemž naprosto všichni finanční manažeři mají dostatek volného, nevyskytl se jediný, který by měl času na své osobní aktivity nedostatek. Na otázku, zda si manažeři myslí, že zastávají svou dnešní pracovní pozici díky svému vzdělání odpověděla více než polovina, že určitě ano a 1/3, že jen částečně.

Téměř polovina si sama vytyčí cíl i způsoby jeho dosažení, takže jednají autokraticky a 1/3 celkově řeší problémy společně se svými spolupracovníky. Pro více než polovinu těchto vedoucích pracovníků je jejich nadřízený pro ně autoritou, dále 1/3 má se svým nadřízeným přátelský vztah a tyká si s ním s zbylým dotazovaný je vlastníkem společnosti.

6. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo, zjistit jaké požadavky jsou kladeny na manažera v dnešním řízení lidských zdrojů a pomocí sestaveného dotazníku také ověřit, zda v existujících dotazovaných firmách je zastoupení vzdělání, zkušeností a vlastností skutečně takové, jaké se žádá.

Dále jsem se rozhodla ve své bakalářské práci porovnat, jak se liší manažeři a požadavky na ně v různých odvětvích. Konkrétně jsem zvolila podniky zabývající se poskytováním služeb a ty rozdělila do 3 kategorií a těmi jsou:

- 1) podniky výrobní a zároveň poskytující služby,
- 2) podniky zdravotnické,
- 3) podniky finančních služeb.

Z mých zjištění tedy vyplynulo, že stále ještě převládá trend obsazování především mužů na manažerské pozice. Nejvíce je toto patrné u výrobních podniků, kde muži na vedoucích pozicích tvoří až 75 % z celkového počtu manažerů a jejichž věkový průměr se pohybuje od 25 do 45 let a na svých pozicích setrvávají průměrně 9 let. Naproti tomu, jedinou výjimku tvoří finanční podniky, kde již mírně začínají jako manažeři nad muži převládat ženy a to spíše ve středním věku (35 – 45 let). Ve finanční sféře také dochází k nejčastější obměně na manažerských pozicích za mladší a kreativnější zaměstnance a to po zhruba 6,5 letech. Co se týče věku, i zde se vyskytla jedna výjimka, jednalo se o podniky zdravotnické, kde téměř polovina manažerů je ve věku nad 55 let. A ti setrvávají na svých pozicích nejdelší dobu až 11 let.

Dále jsem se zaměřila na vzdělání manažerů a to jak dosažené ve škole, tak i získané například během kurzů a také požadované jejich zaměstnavateli. Pokud jde o dosažené vzdělání, tak polovina z celkového počtu dotazovaných je vysokoškolsky vzdělaná a ta druhá polovina má středoškolské vzdělání a téměř všichni manažeři ovládají nějaký cizí jazyk. Jen 20 % vedoucích pracovníků ve zdravotnictví neumí žádný cizí jazyk, ale také až u rovné poloviny z nich není žádný požadovaný. U finančních podniků naprosto všichni mluví plynně německy a více než polovina také navíc ovládá anglický jazyk. U výrobních podniků je situace velmi podobná, ale s tím, že zaměstnavatel po jedné třetině manažerů nepožaduje znalost žádného cizího jazyka. Zaměřila jsem se také na dovednost a schopnost pracovat s počítačem, což je v současnosti považováno za nezbytné. Ve všech třech zkoumaných oborech všichni dokáží pracovat

s počítačem a to převážně podle odpovědí z dotazníku dobře (57 %) a dokonce 30 % perfektně. Ve finančních podnicích si tuto znalost osvojili manažeři z více než poloviny díky školení pořádanými jejich podnikem, o která je také z nabízených školení největší zájem. Jako největší samouci se v této oblasti projevili zdravotničtí manažeři, kteří se práci na počítači učí sami doma, ale i zde je zájem o vzdělávací kurzy zaměřené na výpočetní techniku celkem vysoký (50 %), ale stejné procento má vysoký nezájem o jakékoliv vzdělávací kurzy. U všech dotazovaných skupin se na druhém místě umístil zájem o kurzy vedení lidí a týmů, což je velmi pozitivní, že si manažeři v současnosti uvědomují potřebu spolupráce se svými podřízenými, důležitost jejich motivace a využívání schopností a snaží se v tomto směru zdokonalovat, protože neschopnost motivovat podřízené a využívat schopností svých spolupracovníků uvedla naprostá většina všech dotazovaných manažerů, jako svůj největší nedostatek. Téměř 3/4 zdravotnických manažerů si také myslí, že má nedostatečné znalosti v oblasti řízení, což souvisí s jejich předchozím zaměřením profesně ryze na zdravotnictví. Ve všech oborech si také 3/4 manažerů myslí, že hlavním předpokladem pro výkon jejich profese je vlastní profesionalita následovaná psychickou vyrovnaností a odborným vzděláním.

V dotazníku byla dále zkoumána schopnost pracovat v týmu, celková spokojenost se svou prací a pracovním prostředím a také výskyt stresu v souvislosti s dostatkem volného času. Z výsledků vyplývá, že více než polovina vedoucích pracovníků ve výrobní a finanční sféře raději pracuje v týmu, než samostatně a zbylým záleží na okolnostech vykonávané činnosti. Opačně je na tom zdravotnictví, kde manažeři spoléhají sami na sebe a přátelské vztahy (50 %) udržují jen s některými vybranými spolupracovníky. Mladší manažeři výrobních podniků neudržují až ze 2/3 s podřízenými žádné přátelské vztahy a přitom z více než poloviny řídí tým o velikosti 1 – 5 členů. Co se týká týmové spolupráce a vztahů v podniku, nejlépe se umístily podniky finančních služeb, více než polovina pracovníků zde raději pracuje v kolektivu. S tímto by mělo souviset také jakým způsobem řeší manažeři zadané úkoly, avšak i zde stále ještě více než polovina všech dotazovaných si raději sami vytyčí cíle i způsoby jejich dosahování. Všichni dotazovaní jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a platové ohodnocení se také projevuje ve všech třech odvětvích jako největší motivace a u finančních služeb se zde peníze dělí o první místo s kariérním postupem, který se vyskytoval na druhé příčce. Zatímco blízkost zaměstnání k bydlišti, jako zdroj motivace k práci v podniku uváděli výrobní a finanční manažeři až na posledním místě, ve zdravotnictví se projevil velmi zvláštní úkaz tomu je úplně jinak. Blízkost k zaměstnání je hodnocena jako druhá největší motivace k výkonu práce a to z důvodu práce na směny a také proto, že v tomto specifickém odvětví často velmi záleží na tom, jak

rychle se pracovníci dostanou do práce. Dále bylo mezi motivujícími stimuly uvedeno příjemné pracoviště a pracovní kolektiv. Všichni manažeři ve výrobních podnicích se ocitají ve stresu a také téměř polovina z nich nemá podle svých slov dostatek volného času na své osobní aktivity a odpočinek. Je to způsobeno tím, že toto odvětví vyžaduje plnění termínů dodávek, a proto mnohdy zaměstnanci musí zůstat v práci přesčas a z tohoto důvodu také nemají potřebný čas k regeneraci a tím se jejich stres prohlubuje. U zkoumání zdravotnických organizací a finančních institucí jsem došla k mnohem příjemnějšímu zjištění a to takovému, že jen přibližně 2/3 manažerů se někdy ocitnou v pracovním stresu a zbývající nikdy. S tím také souvisí volný čas, kde tyto manažeři uvedli téměř všichni (zdravotnictví – 80 %, finanční služby – 100 %), že mají dostatek volného času na své koníčky, rodinu a odpočinek, protože mají pevně stanovenou pracovní dobu.

Závěrem lze tedy říci, že si již mnoho podniků v současnosti uvědomuje, jak důležité jsou lidské zdroje a jejich rozvíjení a konkrétně v našem případě to jsou podniky finančních služeb. Zde se totiž vyskytují manažeři mladšího věku, kteří si na rozdíl od podniků výrobních a zdravotnických více cení svého dosaženého vzdělání a mají zájem o další rozvíjení svých schopností a zvyšování kvalifikace a také kariérního růstu. V podnicích finančních služeb je také kladen důraz na týmovost a spolupráci, což jsou nezbytné aspekty řízení lidských zdrojů.

Naopak vedoucí pracovníci ve zdravotnických podnicích neprojevovali mnoho zájmu o své další vzdělávání, je to způsobeno i tím, že tyto pozice zastávají lidé vyššího věku, kteří již nejsou tak přístupní změnám a modernějším přístupům v řízení lidských zdrojů.

Po shrnutí zjištěných informací by se dalo říci, že na nejlepší cestě k modernímu řízení lidských zdrojů, které se již běžně vyskytuje v západních zemích, jsou podniky finančních služeb, kde jsou si již zaměstnanci vědomi nových trendů v řízení a také dokáží specifikovat své nedostatky. Za finančními podniky by následovaly podniky výrobní a zároveň poskytující služby, u kterých je znát snaha o vylepšení situace a na posledním místě stanuly podniky ve zdravotnictví, kde jsou udržovány staré trendy v řízení a zatím není v těchto podnicích příliš zřejmá snaha o vylepšení této situace.

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1
3. Armstrong, M. *Jak se stát lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2004, 308 s. ISBN 80-86929-00-0
4. Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 2004, 559 s. ISBN 80-7175-010-7
5. Brooks, J. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
6. Carnegie, D. *Bud'te vůdčí osobností: Jak získávat přátele, působit na lidi a uspět v měnícím se světě*. Praha: Talpress, 1995, 203 s. ISBN 80-85609-56-8
7. Covey, R. S. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1994, 325 s. ISBN 80-85213-41-9
8. Hartl, P. *Psychologický slovník*. Praha: Jiří Budka, 2000, 297 s. ISBN 80-7178-303-X
9. Harung, Harald, S. *Management nového tisíciletí: Nepřemožitelné vedení*. Praha: Euromedia Group- Ikar, 2004, 294 s. ISBN 80-249-0313-x
10. Hron, J. *Teorie řízení*. Praha: Skripta ČZU, 1997, 137 s. ISBN 80-213-0840-0
11. Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2
12. Hudečková, H. *Sociologie I.* . Praha: ČZU, 1995, 102 s. ISBN 80-213-0592-4
13. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra:Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
14. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů 1.vyd.* . České Budějovice: ZF JU, 2005, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
15. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0525-0
16. Niermayer, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
17. Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X
18. Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 623 s. ISBN 80-7169-250-6

19. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
20. Višňovský, J., Nagyová, L., Šajbirodová, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000, 154 s. ISBN 80-7137-415-6

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník na rozvoj osobnosti manažera

Dotazník

Vážený respondente,

Dovoluji si Vám položit několik otázek pro zpracování mé bakalářské práce, týkajících se Vaší manažerské funkce v podniku.

Označte prosím vždy křížkem odpověď se kterou se ztotožňujete, nebo vypište Vaší odpověď slovy.

Děkuji předem za spolupráci

1. Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věk:

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ základní
- ☐ vyučen, obor
- ☐ středoškolské, obor
- ☐ vysokoškolské, obor

4. Funkci manažera vykonáváte jižlet

5. V podniku zastáváte funkci:

- ☐ zaměstnanec
- ☐ ředitele, který je současně i jediným manažerem
- ☐ ředitele, který je současně i manažerem, avšak ne jediným

6. Podnik ve kterém jste působíte je zaměřený na:

7. Pracujete radši v kolektivu, nebo samostatně?

- ☐ v kolektivu
- ☐ samostatně
- ☐ záleží na okolnostech

8. Udržujete v pracovním kolektivu se spolupracovníky přátelské vztahy?

- ☐ ano, se všemi
- ☐ ne
- ☐ jen s některými

9. Jaké předpoklady jsou nejdůležitější pro vykonávání Vaší profese (max. 3 možnosti)?

- ☐ odborné vzdělání
- ☐ rodinné zázemí
- ☐ psychická vyrovnanost
- ☐ profesionalita
- ☐ schopnost týmové spolupráce

10. Na komunikativní úrovni ovládám tento jazyk:

- ☐ angličtina
- ☐ němčina
- ☐ ruština
- ☐ francouzština
- ☐ španělština
- ☐ jiný, uveďte který
- ☐ neovládám žádný cizí jazyk

11. V mém podniku je vyžadována znalost tohoto jazyku:

- ☐ angličtina
- ☐ němčina
- ☐ ruština
- ☐ francouzština
- ☐ jiný, uveďte který
- ☐ není vyžadována znalost cizího jazyka

12. Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením za svou vykonanou práci:

- ☐ ano, plně spokojen
- ☐ ano, ale mohl bych být hodnocen výše
- ☐ ne, absolutně nespokojen
- ☐ ne, ale mohou za to moje schopnosti

13. Jaké si myslíte, že máte nedostatky v oblasti řízení (max. 3 možnosti)?

- ☐ neumím motivovat spolupracovníky
- ☐ neumím efektivně využívat schopnosti svých spolupracovníků
- ☐ špatně si organizuji svůj čas – nic nestíhám
- ☐ neumím organizovat různé činnosti
- ☐ nemám znalosti vědeckého řízení
- ☐ nejsem si vědom/a ani jedním tímto nedostatkem

14. Práci na počítači ovládáte :

- ☐ perfektně, dokáží si poradit se vším
- ☐ dobře, co potřebuji ke své práci zvládám
- ☐ dostačujícím způsobem, ovládám jen základní funkce
- ☐ s velkými a častými problémy
- ☐ neovládám

15. Práci s počítačem jste se naučil/a:

- ☐ ve škole
- ☐ v zaměstnání díky školení
- ☐ sám/sama doma
- ☐ v placeném kurzu ve svém volném čase
- ☐ neučil/a jsem se práci s počítačem

16. Pořádá Váš podnik školení a semináře zvyšující Vaši kvalifikaci?

- ☐ ano dostatečně
- ☐ ano, ale jen velmi omezeně
- ☐ ne

17. Jakých vzdělávacích kurzů byste se rád/a zúčastnil/a, pokud by je Váš podnik pořádal?

- ☐ jazykový kurz
- ☐ kurz práce s počítačem
- ☐ kurzy vedení lidí a týmů
- ☐ komunikační kurz
- ☐ jiný, uveďte který
- ☐ nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech

18. Kolikrát jste se již zúčastnil/a nějakého vzdělávacího kurzu?

- ☐ pouze 1x
- ☐ 2x – 4x
- ☐ více než 5x
- ☐ nikdy

19. Pracovní tým, který řídím má:

- ☐ 1- 5 členů
- ☐ 6- 10 členů
- ☐ více než 10 členů

20. Co Vás nejvíce motivuje k práci v podniku? (označte 1-5, 1 je nejvýznamnější)

- ☐ platové podmínky
- ☐ dobrý pracovní kolektiv
- ☐ kariérní postup
- ☐ příjemné pracoviště
- ☐ blízkost zaměstnání k bydlišti

21. Jak často se ocítáte v pracovním stresu?

- ☐ často, při každém úkolu, který mi byl zadán
- ☐ málokdy, jen když si nevím rady
- ☐ nikdy

22. Myslíte si, že zastáváte svou dnešní pozici díky dosaženému vzdělání?

- ☐ ano zcela
- ☐ ano, ale jen z pohledu získání tohoto druhu práce (dále díky své snaze a potřebě něco dosáhnout)
- ☐ ne

23. Máte dostatek volného času?

- ☐ ano
- ☐ ne

24. Při řešení úkolů:

- ☐ jen já sám/sama vytyčím cíl a způsoby jeho dosažení
- ☐ navrhnou řešení a konzultuji ho se spolupracovníky
- ☐ pracuji na řešení společně se spolupracovníky
- ☐ spolupracovníci mají volný prostor, já jen řešení nakonec schválím

25. Jaký máte vztah ke svému nadřízenému?

- ☐ je pro mě autorita – vykáme si
- ☐ máme přátelský vztah – tykáme si
- ☐ nemám nadřízeného – jsem jím já sám